

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ПСИХОЛОГИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.



Т. С. Кабаченко



Для студентов
и преподавателей высших
учебных заведений

ПИТЕР®

ББК 88.59я7
УДК [159.9:658.3](075)
К12

Рецензенты:

Е. В. Шорохова, д-р филос. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, главный научный сотрудник Института психологии РАН;

О. Н. Чернышева, канд. психол. наук, кафедра психологии труда и инженерной психологии (МГУ).

К12 Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие / Т. С. Кабаченко. — СПб.: Питер, 2003. — 400 с. — (Серия «Учебное пособие»).

ISBN 5-318-00457-1

Это учебное пособие создано на материале исследований и практических работ в области управления человеческими ресурсами. Психологическая составляющая рассматривается как часть системы, которая включает также юридическое, организационное, экономическое и процессуально-гигиеническое обеспечение. Особое внимание уделяется конкретным направлениям в деятельности психологов, работающих в этой области: психолого-просветительской деятельности, диагностике, психологическому консультированию, экспертной и воздейственной практике. Ценность данного издания заключается в том, что оно позволяет понять наработанные в советской, а затем и в российской психологической управленческой практике технологии и инструменты, ни в чем не уступающие зарубежным разработкам, и использовать их в практике управления персоналом. Учебное пособие предназначено студентам, преподавателям вузов и специалистам в области управления персоналом, менеджмента, психологии управления.

Уникальная подборка информации
для наёмных работников и карьеристов

ББК 88.59я7
УДК [159.9:658.3](075)

[Вернуться в каталог учебников](#)

Дополнительные материалы:

- для рефератов;
- для повышения квалификации топ-менеджеров и преподавателей.

Ручной репорт дипломных и курсовых работ

Начните бизнес в Интернете с сайта-визитки

Научу создавать эффективные сайты

Оглавление

	Введение	9
I	Рекомендуемая литература	18
Глава 1	Что понимается под «психологическим обеспечением» управления человеческими ресурсами?.....	19
	Понятие психологического обеспечения управления человеческими ресурсами.....	19
	Чем еще обеспечивается управление человеческими ресурсами организации и каким образом все эти составляющие образуют некоторое единство?.....	20
	Социально-политическая составляющая системы управления человеческими ресурсами.....	21
	Юридическое обеспечение.....	25
	Организационное обеспечение управления человеческими ресурсами.....	28
	Экономическое обеспечение управления человеческими ресурсами.....	29
	Процессуально-гигиеническое обеспечение управления человеческими ресурсами.....	30
	Какие специалисты причастны к решению задач управления человеческими ресурсами?.....	34
	Рекомендуемая литература.....	38
	Вопросы для самоконтроля.....	38
	Задания для повторения.....	38
Глава 2	Объем и состав психологического обеспечения управления человеческими ресурсами.....	43
	Чем определяется и чем ограничивается состав психологического обеспечения управления человеческими ресурсами.....	43
	Составляющие психологического обеспечения управления человеческими ресурсами.....	45
	Компенсации психологического воздействия, производимого «стихийными» факторами.....	45
	Психологическое обеспечение, связанное с функциональными и процессуальными составляющими системы управления человеческими ресурсами.....	46
	Принципы, на которых построена система психологического обеспечения управления человеческими ресурсами.....	52
	Психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами и психологические методы управления. Какова их взаимосвязь?.....	57
	Рекомендуемая литература.....	61

	Вопросы для самоконтроля.....	62
	Задания для повторения.....	62
Глава 3	Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами.....	64
	Психолого-просветительская деятельность.....	65
	Рекомендуемая литература.....	67
	Вопросы для самоконтроля.....	67
	Диагностика в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами.....	67
	Что понимают под термином «диагностика» различные специалисты?.....	67
	Методы и процедуры, используемые в психологической диагностике.....	71
	Чем определяется эффективность диагностики? Факторы, повышающие надежность диагностических процедур.....	72
	Рекомендуемая литература.....	79
	Вопросы для самоконтроля.....	80
	Экспертные процедуры в контексте управления человеческими ресурсами организации.....	80
	Что понимается под экспертизой?.....	80
	В каких случаях осуществляется экспертиза?.....	81
	Проблема повышения надежности экспертных оценок.....	81
	Рекомендуемая литература.....	90
	Вопросы для самоконтроля.....	90
	Воздейственная практика в управлении человеческими ресурсами.....	90
	Развитие, коррекция, обучение, тренинг персонала.....	91
	Создание в организации общего психологического контекста деятельности персонала.....	94
	Понятие психологического воздействия.....	95
	Формальные признаки различных вариантов психологического воздействия.....	96
	Единицы анализа психологического воздействия.....	99
	Классификация методов психологического воздействия.....	101
	Основные принципы, на которых строится психологическое воздействие.....	102
	Рекомендуемая литература.....	103
	Вопросы для самоконтроля.....	104
	Консультирование.....	104
	Управленческое консультирование в сфере психологического обеспечения управления человеческими ресурсами.....	104
	Наиболее типичные консультативные запросы в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами.....	113

	Индивидуальное психологическое консультирование в организационной практике.....	116
	Рекомендуемая литература.....	125
	Вопросы для самоконтроля.....	125
	Создание и использование информационного обеспечения управления человеческими ресурсами.....	125
	Документы федерального уровня, используемые в психологическом обеспечении управления человеческими ресурсами, и проблема внутрифирменной классификации занятий.....	126
	Организационно-правовая документация в психологическом обеспечении управления человеческими ресурсами.....	134
	Справочно-информационная документация в психологическом обеспечении управления человеческими ресурсами.....	140
	Рекомендуемая литература.....	154
	Вопросы для самоконтроля.....	154
	Задания для повторения.....	155
Глава 4	Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов.....	159
	Что понимается под термином «человеческие ресурсы организации».....	159
	Отбор и найм персонала.....	162
	Макроэкономические, политические и социальные явления как факторы, определяющие особенности отбора персонала.....	162
	Отбор персонала при найме и профессиональный отбор. . . .	163
	Повышение прогностичности отбора.....	165
	Повышение релевантности критериев и процедур отбора....	167
	Проблема психологической компенсации и отбор персонала.....	173
	Рекомендуемая литература.....	175
	Вопросы для самоконтроля.....	176
	Задания для повторения.....	176
	Формирование коллективного субъекта деятельности и команд	177
	Организационно-психологические особенности совместной деятельности.....	177
	Понятие команды.....	182
	Проблема подбора команды.....	186
	Формирование коллективного субъекта деятельности как процесс.....	191
	Проблема отбора менеджеров под конкретный проект (конкретную команду).....	195

6 Оглавление

	Стиль управления и эффективность руководства командой .	197
	Рекомендуемая литература.....	198
	Вопросы для самоконтроля.....	198
	Задания для повторения.....	199
	Формирование организационной культуры.....	201
	Понятие организационной культуры.....	201
	Возможности использования организационной культуры как ресурса организации.....	206
	Функции организационной культуры.....	208
	Диагностика организационных культур.....	210
	Проблема формирования, изменения и поддержания культуры организации.....	210
	Национальные особенности организационных культур.....	215
	Психологическое обеспечение работы с организационной культурой как ресурсом системы управления.....	217
	Рекомендуемая литература.....	219
	Вопросы для самоконтроля.....	219
	Задания для повторения.....	220
	Процессуальные аспекты управления человеческими ресурсами: психологическое обеспечение организации и планирования.....	220
	Психологическое обеспечение организации системы управления человеческими ресурсами.....	220
	Психологическое обеспечение планирования при управлении человеческими ресурсами.....	225
	Рекомендуемая литература.....	229
	Вопросы для самоконтроля.....	229
Глава 5	Психологическое обеспечение функционирования системы человеческих ресурсов.....	230
	Адаптация персонала и поддержание должного уровня эффективности труда персонала.....	230
	Понятие адаптации. Виды адаптации.....	230
	Показатели адаптации.....	232
	Динамический аспект адаптации.....	233
	Личностные ресурсы социально-психологической адаптации.....	233
	Оптимизация производственной адаптации.....	234
	Рекомендуемая литература.....	237
	Вопросы для самоконтроля.....	237
	Задание для повторения.....	237
	Поддержание качественного функционирования работника . . .	238
	Обеспечение требуемого состояния регуляторов трудового поведения.....	238
	Рекомендуемая литература.....	244

	Вопросы для самоконтроля.....	244
	Профилактика организационного стресса.....	245
	Рекомендуемая литература.....	251
	Вопросы для самоконтроля.....	252
	Психологическое обеспечение оптимизации конфликтного взаимодействия.....	252
	Рекомендуемая литература.....	267
	Вопросы для самоконтроля.....	267
	Задания для повторения.....	267
	Процессуальные аспекты управления человеческими ресурсами: психологическое обеспечение контроля и регулирования.....	268
	Психологическое обеспечение контроля в управлении человеческими ресурсами.....	269
	Психологическое обеспечение регулирования в управлении человеческими ресурсами.....	284
	Рекомендуемая литература.....	286
	Вопросы для самоконтроля.....	286
	Задания для повторения.....	287
Глава 6	Психологическое обеспечение развития системы человеческих ресурсов.....	288
	Психологическое обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.....	290
	Влияние кадровой политики организации на объем и состав психологического обеспечения подготовки и повышения квалификации кадров.....	290
	Концепция подготовки и развития персонала, принятая внутри фирмы (фактор дискретности — непрерывности), и особенности психологического обеспечения образовательной деятельности в организации.....	291
	Концепция подготовки и развития персонала, принятая внутри фирмы (фактор активности — пассивности персонала в планировании образовательных программ), и особенности психологического обеспечения.....	292
	Особенности психологического обеспечения и концепция фирмы по подготовке и развитию персонала (фактор вовлеченности руководителей).....	292
	Особенности психологического обеспечения подготовки и повышения квалификации кадров в связи с хозяйственной стратегией организации.....	293
	Психологические аспекты, определяющие целесообразность планирования конкретных образовательных программ.....	294
	Оптимизация процесса повышения квалификации на основе оценки целесообразности участия конкретных работников в реализации программ.....	295

8 Оглавление

Обоснование содержания программ подготовки и повышения квалификации с точки зрения психологических закономерностей обучения	298
Психологические аспекты оптимизации методов подготовки (повышения квалификации) персонала	300
Психологическая поддержка благоприятного для образования климата организации	303
Оценка эффективности мероприятий по повышению квалификации и переподготовке специалистов	303
Рекомендуемая литература	305
Вопросы для самоконтроля	305
Задания для повторения	305
Психологическое обеспечение инновационной деятельности организации	306
Плановые изменения и организационное развитие	306
Особенности этапов и процессов изменений. Психологическое обеспечение плановых изменений и организационного развития	307
Инновационная готовность персонала и психологическое обеспечение, направленное на ее повышение	312
Рекомендуемая литература	317
Вопросы для самоконтроля	317
Задания для повторения	317
Психологическое обеспечение расстановки персонала и планирования карьеры	317
Понятие карьеры	318
Планирование карьеры как партнерское взаимодействие	318
Психологическое обеспечение планирования карьеры и внутриорганизационных перемещений	320
Рекомендуемая литература	325
Вопросы для самоконтроля	326
Заключение, или Как оптимизировать внедрение психологического обеспечения управления человеческими ресурсами	327
Приложение 1	330
Приложение 2	350
Приложение 3	357
Библиография	385
Алфавитный указатель	395

Введение

Появившееся в последнее время значительное число работ, посвященных вопросам управления персоналом, свидетельствует о наличии интереса к данной области управления как у практиков (руководителей организаций и подразделений), так и у специалистов, разрабатывающих соответствующую область знания.

В предлагаемом учебном пособии внимание сосредоточено лишь на одном из аспектов управления человеческими ресурсами — его психологическом обеспечении. Это обусловлено тем, что существующие издания по проблеме управления человеческими ресурсами, за редким исключением, основное внимание уделяют организационным аспектам управления персоналом. Все, что касается раскрытия возможностей психологии в этом контексте, сведено к рассмотрению некоторых социально-психологических закономерностей управленческого взаимодействия. Нам же представляется необходимым как можно детальнее раскрыть возможности участия психологов в работе с человеческими ресурсами, чтобы и сами психологи понимали особенности своей роли во взаимодействии с другими специалистами, и их коллеги могли бы уточнить свои представления о месте, роли и вкладе психолога в работу с человеческим фактором организации.

Следует отметить, что уже более столетия научное психологическое знание о труде и трудящемся используется для того, чтобы повысить эффективность решения задач организации. Направленность психологических исследований, востребованных обществом в сфере хозяйственной деятельности, зависела от особенностей общественно-политической обстановки и исповедуемых на конкретных исторических этапах управленческих концепций.

Так, когда на предприятиях внедрялись принципы научного управления и классической школы управления, использование научного психологического знания в этой сфере общественной практики, хотя и имело место, но, по мнению Гуго Мюнстерберга (1863-1916), выдающегося немецкого психолога и философа, обращение к достижениям экспериментальной психологии было еще ограниченным.

Г. Мюнстерберг, обобщив опыт, связанный с практическим использованием достижений психологии того времени в различных областях хозяйства, описал в своем труде «Основы психотехники»¹ случаи использования психологической диагностики при отборе персонала предприятия в рамках его реорганизации. Примером может служить представленный им случай внедрения на предприятии, производившем металлические шарики для подшипников, результатов, полученных в исследовании скорости реакции работниц, которые должны были контролировать качество поверхности этих шариков. Из ранее работавших на сортировке 120 сотрудниц, непосредственно проводивший это исследование Томпсон, выделил 35, показавших наиболее быстрое время реакции. Через непродолжительный период после реорганизации эти сотрудницы, несмотря на то, что рабо-

¹ Психотехника — направление в психологии, разрабатывавшее вопросы применения знаний о психике человека к решению практических задач. Термин впервые встречается в работах немецких психологов В. Штерна и Г. Мюнстерберга [134, с. 313-314].

10 Введение

чье время сократилось на 2 часа, могли уже справиться с тем же объемом работы без ущерба для ее качества, который выполняли ранее 120 человек. В результате их заработок вырос на 80%. Осуществленное внедрение оказалось выгодным и хозяевам предприятия [112, т. 1, с. 60].

Им также приводятся сведения об исследовании, обращенном к влиянию конструкции органов, которыми управляются машины и механизмы, на эффективность деятельности в плане психологических особенностей работников. Так Мюнстерберг на основе исследований Герберца показал, что существует определенная связь эффективности работы офисных машинисток, относящихся к различным психологическим типам, на различных типах клавиатур [112, с. 29-30].

Не менее интересно, что в тот период, чтобы усовершенствовать машины и механизмы, изучались исполнительные движения, в частности, исследовалась психофизика попеременной работы, совершаемой пальцами рук, дабы создать оптимальные клавиатуры пишущих машинок [там же].

В поле внимания исследователей оказалась и проблема того, как взаимосвязаны выраженная утомляемость, зависящая от продолжительности рабочей смены, что установлена для работников горной и металлургической промышленности, и их душевное состояние, интересы. Этим проблемам были посвящены исследования Левенштейна, которые также анализируются Г. Мюнстербергом [там же].

Его внимание привлекло изучение процессов, связанных с формированием профессиональных навыков, в том числе и то, каким образом упражнения влияют на становление навыка. Так, им приводятся данные Брайэна и Гартера о выявленных кривых, демонстрирующих формирование навыков в передаче и приеме знаков телеграфистами [112, с. 21].

На том этапе уже ставился вопрос о научной обоснованности психологических рекомендаций, в частности, о прогностичности результатов, полученных психодиагностическими лабораторными исследованиями, для отбора персонала. Г. Мюнстерберг обращал внимание на необходимость сопоставить реальную эффективность работников и показатели по конкретным диагностическим пробам. Он считал, что только после того, как эмпирически подтвердится их связь, можно внедрять соответствующие рекомендации для отбора или подбора персонала.

Особо примечательно, что уже в тот период исследователи фиксируют свое внимание на гуманистической направленности внедрения психологических исследований в рамках отбора персонала, а не только на их значении в контексте повышения производительности труда. Г. Мюнстерберг писал, что наборщик, по своим психофизиологическим данным не способный набрать более 2500 печатных единиц, должен всю профессиональную жизнь страдать от того, что нормы выработки соотносимы с возможностями такого работника, для которого 5000 единиц не являются проблемой. В этом случае своевременная психодиагностика позволила бы уберечь ученика наборщика, демонстрирующего неудовлетворительные показатели, от ложного выбора профессии, в которой он не смог бы при аккордной работе получить хорошую оплату.

Представляется весьма примечательным еще один момент. Г. Мюнстерберг отмечал, что с тех пор, как к психологическим факторам в производстве было привлечено внимание, возникла настоятельная необходимость создать сеть научных

психологических лабораторий, которые бы работали на пользу производства. Особенно это было важно в целях профилактики проникновения в эту сферу некомпетентных специалистов, что могло привести к дискредитации идеи использовать психологию для повышения эффективности производства [112, т. 1, с. 60].

Таким образом, мы видим, что уже на ранних этапах внедрения научного психологического знания в практику управления производством и совершенствования труда решаемые психологами задачи были весьма разнообразны. В их число входили и развитие собственной деятельности, повышение ее научной обоснованности. По мере развития индустриальной психологии расширяется и тематика исследований, ориентированных на нужды производства и воспроизводства рабочей силы.

Исследуя распространение научно-психологических идей и разработок в сфере индустриальной практики различных стран, О. Г. Носкова отмечает, что этот процесс обусловлен актуальными для каждой страны проблемами. Вместе с тем общий уровень развития этого направления психологии в первой трети XX века можно себе представить по числу и составу участников международных психотехнических конференций. С 1920 по 1930-й гг. прошло 5 международных психотехнических конференций, при этом, если число стран-участниц конференции 1920 г. равнялось 8, а докладов — 17, то в 1927 г. уже, соответственно, 14 и 351, хотя некоторое снижение показателей наблюдалось в 1928 г., когда стран-участниц было 12, а докладов — 163 [117, с. 31]. Тематика докладов, представленных вниманию коллег в 1927 г., касалась:

- вопросов метода;
- тестов;
- исследования труда;
- проблем рационализации;
- профотбора в индустрии;
- профотбора на транспорте;
- профориентации;
- подбора подростков в профшколы;
- психотехники и школы;
- психотехники и умственной гигиены;
- организации психотехники [117, с. 290].

По мере изменения экономической и политической ситуации в мире, вследствие кризиса тейлоризма, обусловленного в большей степени социально-политическими и методологическими, чем практическими причинами, возникло новое направление теории управления, получившее название «гуманистический вызов», или доктрина «человеческих отношений» [24]. Главными его выразителями были М. Фоллет, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Ч. Бернард, Г. Саймон.

На основе результатов Хоторнских экспериментов, проводившихся в 1927–1932 гг., Э. Мэйо и его последователи сделали вывод о том, что для работника сам производственный процесс с его чисто физическими требованиями имеет меньшее значение, чем социальное и психологическое положение работника. Именно

12 Введение

поэтому проблемы производства должны рассматриваться через призму социальных и психологических факторов [24, с. 299]. Этот подход к определению роли человеческого фактора на производстве создал запрос о социально-психологических исследованиях, в том числе рассматривающих малые социальные группы, феномен власти, лидерство, мотивацию, психологические предпосылки дисфункциональных конфликтов в организации, стили управления и т. п.

Следует отметить, что указанные проблемы изучались в русле совершенно различных теоретико-методологических подходов, например, бихевиоризма и необихевиоризма (Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Г. Олпорт, Э. Мэйо), теории поля и групповой динамики (К. Левин, Р. Липпит, Л. Фестингер), социометрии (Дж. Морено), когнитивистских теорий. При дальнейшем развитии теории управления научные психологические знания органично и на основе системного подхода были ассимилированы в концепциях организационного поведения [97, 118].

Рассмотрим теперь использование достижений научной психологии в отечественном управлении. Следует отметить, что этот процесс не развивался по нарастающей, как это было в зарубежной практике. Если период первой трети XX века был вполне благополучным и продуктивным, то этап 1930-х-1950-х гг. можно считать трагическим в плане внедрения достижений научной психологии как в практику управления персоналом, так и в решение задач воспроизводства рабочей силы. Вот как сложившееся положение дел в этой области характеризуется О. Г. Носковой:

Индустриальная психология, психотехника, сложившаяся в условиях относительной демократии, оказалась неадекватной эпохе чрезвычайных мер в 1930-е гг. в СССР. Устранение форм независимого контроля условий труда работников предприятий, оценки степени их реальных трудозатрат, оценки реальной себестоимости продукции, устранение экономических способов регулирования хозяйственной жизни, использование административных, внеэкономических (включая чрезвычайные) мер управления производством, персоналом, обесценивание человеческой жизни и качеств личности (в реальности, а не в декларациях) — все это в предвоенное десятилетие сделало ненужной систему научного управления (НОТ) со всем арсеналом обслуживающих ее наук, включая и прикладную психологию [117, с. 80].

Точку в процессе отчуждения научной психологии от практики поставило Постановление ЦК ВКП(б) 1936 г. «О педологических извращениях в системе наркомпросов», рикошетом ударившее по психотехнике и социальной психологии, что привело к свертыванию существовавших лабораторий и соответствующих подразделений в научных учреждениях, репрессиям их руководителей. Так, были репрессированы и погибли директор Центрального института труда в Москве А. К. Гастев, директор Казанского института НОТ И. М. Бурдянский и многие другие представители отечественной науки о труде [117, с. 77].

Все указанное выше ограничило внедрение психологических разработок как в народном хозяйстве, так и в армии. Вместе с тем на тот период времени достижения отечественной психотехники были признаны в мировом научном сообществе. Так, в 1931 г. в Москве проходила VII Международная психотехническая конференция, собравшая представителей 11 стран. Исследования, представленные на ней, касались весьма широкого круга проблем, в частности:

- методологических и методических аспектов психологической диагностики;
- профотбора;
- методов, направленных на экспертизу квалификации и прогнозирование профессиональной пригодности;
- психологических аспектов профессиональной консультации и профориентации;
- психологического изучения профессий;
- воздейственной практики;
- психологических аспектов производственного обучения;
- формирования и развития коллективов;
- аварийности и травматизма.

Арсенал индустриальной и организационной психологии в нашей стране вновь был востребован на практике лишь с конца 1950-х гг. С этого периода психологические исследования труда и трудящихся занимают достойное место среди прочих тематических блоков, традиционных в психологии.

Начиная с середины 1970-х гг. и до конца перестройки психологические разработки внедрялись в практику управления персоналом через социально-психологические, социологические службы и лаборатории предприятий, через службы социального развития. Интересно отметить, что к середине 1980-х гг. опыт работы социально-психологических служб широко обсуждался на всесоюзных и международных симпозиумах и конференциях.

Одной из проблем, касающихся деятельности таких служб, широко обсуждавшейся в этот период времени, была типизация задач социально-психологической службы промышленного предприятия. Этот вопрос был представлен на совещании в Днепропетровске (июнь, 1985 г.), конференции в Кургане (июль, 1985 г.), где от представителей 139 социально-психологических служб страны были собраны сведения о задачах, которыми они занимались в то время, и о тех, которые они считали перспективными. Результаты анализа полученной информации были доложены на конференции в Костроме (1986 г.) А. А. Грачевым и Н. В. Крыловой. На основе контент-анализа полученной информации ими было выявлено, что основной формой работы служб являлась разработка планов социального развития. Конкретные направления проводимых службами на предприятиях мероприятий касались:

- стабилизации трудового коллектива благодаря процессу адаптации молодых рабочих, совершенствованию социально-психологического климата и другим мероприятиям, нацеленным на уменьшение текучести кадров;
- работы с руководителями, резервом и инженерно-техническими работниками (аттестация, оценка личностных качеств, обучение);
- пропаганды психолого-социологических знаний;
- профориентации школьников;
- внедрения передовых форм организации труда;
- развития социальной активности персонала;
- изучения общественного мнения и организации службы «Ваше настроение»;

14 Введение

- оптимизации психофизиологического состояния персонала;
- совершенствования системы управления производством;
- проведения исследований [27, с. 72].

Потребность профессионалов отразить особенности собственной практики свидетельствует о ее распространенности, многообразии форм осуществления и наличии уже осознанной потребности во введении профессиональных стандартов. Все это может выступать свидетельством достаточной зрелости профессионального сообщества.

В тот же период был организационно решен вопрос о создании служб социального развития в отраслях народного хозяйства. Постановлением Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам, Президиума Академии наук СССР и Секретариата ВЦСПС от 1 апреля 1986 г. № 109/64/7-23 утверждены «Типовые положения службы социального развития». Эти службы были призваны обеспечить целенаправленную и системную работу по оптимизации социальной подсистемы производственной организации. В число основных функций таких служб включены:

- управление социальным развитием производственной организации;
- совершенствование форм и методов работы с кадрами;
- развитие творческой и социальной активности трудящихся;
- внедрение прогрессивных форм организации труда;
- профориентационная работа со школьниками.

Служба социального развития отрасли планировалась как трехзвенная система, состоящая из подразделения социального развития в аппарате министерств, ведомств; подразделения социального развития в отраслевой научно-исследовательской организации; службы социального развития организации, предприятия.

Предполагалось, что координировать деятельность отраслевых служб социального развития будут Государственный комитет СССР по труду и социальным вопросам, Академия наук СССР и ВЦСПС [44, с. 78-79].

Приведенные выше материалы костромской конференции 1986 г. с разных сторон высвечивают тот факт, что руководители различных по масштабу систем признали возможности психологии в оптимизации управления. С одной стороны — это сугубо прагматическая деятельность в рамках управления персоналом предприятия, а с другой — увязывание административного, экономического, научного ресурсов с этими задачами в масштабах отрасли или даже всего народного хозяйства. Несомненно, ставка на использование резервов, обусловленных социально-психологическими факторами, когда создаются отраслевые службы и предполагается последующая их интеграция, должна рассматриваться как попытка преодолеть имевший место кризис в народном хозяйстве, хотя и оставаясь в рамках существовавшей системы хозяйствования.

Здесь нам надо вернуться к характеристике предвоенного десятилетия (30-е-40-е гг. XX в.), данной О. Г. Носковой. Тогда тоже надо было использовать все возможности, чтобы повысить экономический потенциал страны. Из сопоставления этих двух ситуаций с особой ясностью видно, что востребованность научных

достижений определяется конкретным историческим периодом, состоянием общества, но что особенно важно — менталитетом лиц, принимающих решение на самом высоком государственном уровне. Тогда главными средствами повышения отдачи человеческого ресурса были выбраны чрезвычайно жесткие административные и юридические меры. Так, с 1929 г. установлены штрафы за нарушение трудовой дисциплины, в соответствии с Законом от 26 июня 1940 г. введено уголовное наказание за опоздание на работу свыше 20 минут [117, с. 77]. Руководство страны в середине 1980-х гг. уже не могло пойти на это, хотя в короткий период, когда у власти находился Ю. В. Андропов, также были попытки при помощи административных методов управления персоналом исправить положение дел в народном хозяйстве, но эта практика не прижилась.

Таким образом, можно высказать предположение, что к середине 80-х гг. XX века отечественная психологическая практика в сфере народного хозяйства имела определенные исторические корни, опиралась на эмпирические, экспериментальные и теоретические исследования, и ее потенциал в определенной степени был осознан обществом. Жаль, что глубинные противоречия системы и ее экономическое положение на тот момент времени не позволили полномасштабно реализовать идею создания интегрированной в рамках промышленных отраслей службы социального развития. В более благополучных отраслях подобные службы социального развития или социально-психологические службы были созданы, некоторые из них пережили переход отрасли в новые экономические условия и продолжают служить, повышая эффективность управления человеческим ресурсами в своих организациях.

Хотелось бы надеяться, что вне зависимости от масштаба предприятий и форм собственности психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами будет еще более востребовано в новых экономических условиях и внесет вклад в развитие народного хозяйства и человека как основной ценности общества.

В конце раздела приводим положение о социально-психологической службе производственного объединения, деятельность которого относится к середине 1980-х гг.

Этот документ наглядно свидетельствует об уровне участия данной службы в управлении организацией.

ПОЛОЖЕНИЕ О СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЕ

Утверждаю

Генеральный директор ПО «Курганприбор»

Е. В. Таранов

Положение о социально-психологической службе

1. Общие положения

- 1.1. Социально-психологическая служба — инструмент социального управления производственной организацией, который используется для решения общих социальных задач, поставленных партией и правительством. Решение этих задач — задач повышения эффективности производства и удовлетворения потребностей и интересов человека — происходит за счет работы с человеком и для человека.
- 1.2. Социально-психологическая служба, используя в своей работе социальные и психологические методы, ориентирована на создание оптимальной среды жизнедеятельности работников объединения.

16 Введение

- 1.3. В состав службы входят специалисты-психологи, социологи, организаторы производства. При необходимости для решения конкретных задач привлекаются специалисты других служб и общественных организаций. В этом случае создаются функциональные группы, состав и права которых утверждаются руководителем предприятия.
- 1.4. Социально-психологическая служба, являясь инструментом социального управления, работает по планам, утвержденным администрацией предприятия, которая осуществляет контроль за ее деятельностью.

2. Задачи социально-психологической службы

- 2.1. Основной задачей социально-психологической службы является оптимизация процесса социального управления в соответствии с конкретными условиями производства. Конечным результатом ее работы является рост социальной эффективности на всех уровнях производственной организации. При этом служба включает в свою работу производственные показатели как нормативные — как те, которые задают границы социального управления.
- 2.2. Задача социально-психологической службы на уровне «человек — рабочее место» заключается в повышении удовлетворенности человека различными сторонами своей жизнедеятельности (как на производстве, так и в быту), оптимизации его психофизиологического состояния, повышении уровня развития личности.
Решение этой задачи служба реализует в следующих формах:
 - обучение мастеров и бригадиров работе по социальному управлению (индивидуальные формы организации труда);
 - предоставление мастерам и бригадирам необходимой информации об их подчиненных;
 - индивидуальные формы оптимизации психофизиологического состояния;
 - оперативный контроль процесса социального управления;
 - индивидуальные психологические консультации;
 - индивидуальные профконсультации;
 - мероприятия по развитию социальной активности подчиненного.
- 2.3. Задача социально-психологической службы на уровне «группа — рабочая зона» (бригадные формы организации труда) заключается в оптимизации социально-психологического климата и повышении уровня развития групп. Эта задача решается в следующих формах:
 - обучение мастеров и бригадиров работе по социальному управлению (бригадные формы организации труда);
 - предоставление мастерам и бригадирам необходимой информации о социально-психологическом климате и уровне развития бригад;
 - разработка необходимых мероприятий по оптимизации социально-психологического климата, группового поведения и повышению уровня развития бригад;
 - оперативный контроль процесса социального управления;
 - групповой тренинг с целью оптимизации делового и межличностного взаимодействия, подготовки к совместной деятельности.
- 2.4. Задача социально-психологической службы на уровне производственных подразделений и организации в целом заключается в удовлетворении общих социальных требований коллектива. Эта задача решается в следующих формах:
 - обучение руководителей работе по социальному управлению;
 - предоставление руководителям необходимой социальной информации о подразделении;
 - разработка перспективных планов по социальному управлению;
 - оперативный контроль процесса социального управления.

Введение

- 2.5. Являясь инструментом социального управления, социально-психологическая служба работает под идеологическим руководством партийной организации и при непосредственном контакте с общественными организациями.

3. Структура социально-психологической службы

- 3.1. Общее руководство работой социально-психологической службы осуществляется генеральным директором объединения.
- 3.2. Непосредственное руководство работой службы осуществляется руководителем работ по социальному управлению.
- 3.3. Социально-психологическая служба создается при непосредственном участии генерального директора объединения, который использует ее как инструмент социального управления через иерархическую систему связей.
- 3.4. Основным звеном социального управления в рамках службы является лаборатория научной организации труда, управления и социально-психологических исследований.

4. Взаимодействие службы с подразделениями объединения

- 4.1. Взаимодействие со службой главного технолога происходит в следующем порядке:
- 4.1.1. Социально-психологическая служба в лице руководителя работ по социальному управлению, начальника лаборатории совместно с начальником подразделения определяет нормативные требования к вновь создаваемым технологическим процессам на стадии разработки и согласования проектов и осуществляет контроль за их выполнением.
- 4.1.2. Социально-психологическая служба осуществляет анализ существующих процессов и условий труда и вносит предложения в технологическую службу по их совершенствованию в виде нормативных требований.
- 4.2. Социально-психологическая служба участвует в составлении планов работ по социальному управлению для подразделений и осуществляет контроль за их выполнением.
- 4.3. Взаимодействие с отделом организации труда и заработной платы:
- 4.3.1. Социально-психологическая служба в лице руководителя работ по социальному управлению, начальника лаборатории совместно с начальниками цехов определяет нормативные требования (существующие в рамках объединения) для вновь создаваемых организационных структур, систем нормирования и оплаты труда на стадии разработки и согласования проектов и осуществляет контроль за их выполнением.
- 4.3.2. Социально-психологическая служба осуществляет анализ существующих организационных структур, систем нормирования и оплаты труда и вносит предложения в ООТиЗ по их совершенствованию в виде нормативных требований.
- 4.4. Взаимодействие с отделом техники безопасности осуществляется в форме совместной разработки мероприятий, направленных на профилактику травматизма.
- 4.5. Социально-психологическая служба участвует в работе отдела кадров по приему, распределению по рабочим местам и адаптации молодых рабочих в форме профдиагностики и профконсультирования, организации социально-психологической адаптации.
- 4.6. Социально-психологическая служба взаимодействует с отделом технического обучения в форме определения нормативов, вытекающих из социальных требований производственных подразделений.
- 4.7. Социально-психологическая служба взаимодействует с отделом изобретательства и рационализации в форме определения нормативов, вытекающих из требований к реализации творческой активности работников производственных подразделений.
- 4.8. Взаимодействие социально-психологической службы с бюро эстетики осуществляется в виде определения нормативных требований к интерьерам производственных подразделений.

18 Введение

4. 9. Социально-психологическая служба взаимодействует с амбулаторией объединения в форме определения нормативных требований к профилактическим мероприятиям с точки зрения оптимальности психофизиологического состояния человека.
- 4.10. Взаимодействие социально-психологической службы с подразделениями общественного питания происходит в форме определения нормативных требований к системе питания с точки зрения оптимальности психофизиологического состояния человека.
- 4.11. Социально-психологическая служба определяет нормативные требования к работе административно-хозяйственных служб и культурно-массовых учреждений.

Рекомендуемая литература

- Гвишиани Д. М.* Организация и управление. — М.: Наука, 1972.
- Кравченко А. И.* Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. — М.: Наука, 1987.
- Лютенс Ф.* Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 1999.
- Мюнстерберг Г.* Основы психотехники. — СПб.: Изд. П. Э. Т., 1996.
- Носкова О. Г.* История психологии труда в России. — М.: Изд. МГУ, 1997.
- Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. — СПб.: Питер, 2000.

Глава 1 **Что понимается под «психологическим обеспечением» управления человеческими ресурсами?**

Цели данного раздела:

- охарактеризовать основные понятия, на которые в дальнейшем опирается изложение материала;
- описать подход, позволяющий включить психологическую составляющую в единый с другими составляющими контекст управления человеческими ресурсами.

Понятие психологического обеспечения управления человеческими ресурсами

Во введении мы уже употребили вместо словосочетания «психология в управлении человеческими ресурсами» термин **«психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами»**. Уточним наше понимание этого ключевого в рассматриваемом контексте термина.

Психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами представляет собой совокупность технологий, мероприятий, процедур, принципов их применения, предполагающих использование психологических механизмов и закономерностей функционирования человека, который выступает как субъект труда, коллективный субъект деятельности и социальной общности.

Роль психологического обеспечения заключается в том, чтобы оптимизировать эргономические, организационные, информационные, гигиенические предпосылки деятельности персонала предприятия.

Таким образом, данное учебное пособие преследует цель раскрыть содержание деятельности по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами и продемонстрировать его место среди прочих составляющих данной деятельности.

Чем еще обеспечивается управление человеческими ресурсами организации и каким образом все эти составляющие образуют некоторое единство?

Прежде чем мы непосредственно приступим к рассмотрению специфики психологического обеспечения, обозначим все составляющие, образующие, наряду с ним, подсистемы управления человеческими ресурсами организации.

Применив термин «**подсистемы управления человеческими ресурсами организации**», мы обозначили, что интересующий нас вопрос будет рассматриваться в рамках системного подхода. Поскольку для нас это положение особенно важно, остановимся на нем более подробно.

Прежде всего напомним, что под системой подразумевается «**организованное сложное целое; совокупность или комбинация предметов или частей, образующих комплексное единое целое**» [36, с. 26]. Свойства этого «комплексного единого целого» не сводимы к сумме свойств его составляющих.

Последнее положение в особенности существенно, когда рассматривается управление организацией. Так, Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг в своем фундаментальном исследовании «Системы и руководство (теория систем и руководство системами)» указывали: «Руководители должны превратить неорганизованные материальные, денежные и трудовые ресурсы в полезное и эффективное предприятие. По существу, руководство представляет собой процесс, посредством которого разрозненные ресурсы объединяются в единую систему для достижения поставленной цели. Управляя трудовыми и материальными ресурсами для достижения целей системы, руководитель обеспечивает производство продукции. Он координирует и интегрирует деятельность других сотрудников. Для выполнения этой задачи руководитель должен сознавать опасность изолированных решений отдельных проблем. Он обязан признавать важность взаимосвязей между различными задачами управления и понимать необходимость их синтеза» [36, с. 40].

Таким образом, управление человеческими ресурсами является неотъемлемой составляющей управления и не может рассматриваться изолированно от других его аспектов. Примером тому, что место управления человеческими ресурсами в общей структуре управления понимается подобным образом, является определение, данное О. С. Виханским стратегическому управлению, которое, по его мнению, опирается на человеческий потенциал как на основу организации [21].

Понятно, что полноценная реализация делового потенциала персонала будет зависеть от целого комплекса факторов (социальных, юридических, организационных, психологических, медико-гигиенических, экономических). Эти факторы в рамках конкретной системы не являются независимыми, они взаимосвязаны и взаимообусловлены. Психологические факторы здесь выступают как в форме предпосылок по отношению к прочим (систему создают люди с определенным менталитетом, интеллектуальным потенциалом и т. д.), так и в форме следствия (известно, что организационные основы, условия деятельности существенно влияют на регуляторы поведения людей). В связи с этим оптимизация деятельности

Чем еще обеспечивается управление человеческими ресурсами организации **21**

организаций не может не опираться на фундаментальные психологические и социально-психологические закономерности, а психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами, исчерпываться исключительно технологиями подбора, аттестации и подготовки персонала, как это представляется в ряде учебных пособий.

В свою очередь, управление человеческими ресурсами, будучи подсистемой более широкой подсистемы организации — ее управления, само имеет сложную структуру.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОБРАЗУЕТСЯ ШЕСТЬЮ ПОДСИСТЕМАМИ!

- социально-политической составляющей;
- юридическим обеспечением;
- организационным обеспечением;
- экономическим обеспечением;
- процессуально-гигиеническим обеспечением;
- психологическим обеспечением.

Остановимся на этом подробнее и проследим, каким образом осуществляются системные взаимосвязи между подсистемами управления человеческими ресурсами.

Социально-политическая составляющая системы управления человеческими ресурсами

Любая организация представляет собой открытую систему. Она связана с внешней средой не только благодаря потребляемым ею ресурсам и производимым товарам и услугам, но, в частности, и посредством проводимых работодателем в жизнь социально-политических концепций, которые уточняют отношения между работодателями и наемными работниками, между различными социальными группами общества, взаимодействующими в процессе производства, распределения и потребления социальных благ. Конфронтация, патернализм, социальное партнерство — вот различные подходы, реализуемые организацией в области социальной политики. Рассмотрим подробнее, из чего складывается и в чем проявляется социальная политика организации.

Персонал организации образует социальную систему, которая характеризуется вполне конкретной профессионально-квалификационной, тендерной, возрастной, национальной, конфессиональной структурой. Каждая из выделяемых категорий персонала имеет как общие с прочими, так и специфические интересы. По отношению как к одним, так и другим интересам различных групп и прослоек трудового коллектива организации могут занять неодинаковую позицию: игнорировать их или, наоборот, использовать в создании благоприятных условий, способствующих достижению целей и развитию организации.

Понятно, что при любых формах собственности игнорирование со стороны работодателей как общих, так и частных интересов трудового коллектива приводит к возникновению социальной напряженности, активности протеста (напри-

22 Глава 1. Что понимается под «психологическим обеспечением»

мер голодовок, забастовок и т. п.). Все это, даже если и не явно, а опосредованно, снижает эффективность деятельности организации, поскольку ослабляет приверженность ей работников. В качестве примера социально-политической составляющей можно привести основные положения корпоративной политики крупнейшей транснациональной корпорации «ЗМ» [цит. по 28, с. 194-195].

Основные положения корпоративной политики управления персоналом

Официальные формулировки

Цели ЗМ

ЗМ является организацией работников и акционеров, которые соединили свои ресурсы для достижения общих целей создания товаров и услуг, для обеспечения занятости и вознаграждения, для получения гарантированного дохода на вложенный капитал, для создания адекватных социальных и экономических условий жизнедеятельности общества.

Принципы ЗМ

Первый принцип — поддержка предпринимательства и требование свободы на рабочем месте для осуществления новаторских идей — означает, что внутрифирменная политика, практическая деятельность и организационная культура должны иметь необходимую гибкость и обеспечивать доверие и сотрудничество в фирме.

Второй принцип — приверженность к бескомпромиссной честности, прямоте. Это предполагает также приверженность к высоким этическим стандартам в организации и во всех аспектах деятельности ЗМ.

Третий принцип — сохранение индивидуальности работников в организационной структуре, которая распространяется через диверсификацию бизнеса и действует в разных экономических и политических системах во всем мире. Это обуславливает чувство гордости от принадлежности к ЗМ.

Задачи ЗМ

Прибыль/рост. Менеджмент ЗМ стремится к тому, чтобы обеспечить оптимальный уровень прибыльности продуктовых линий, финансирование будущего роста ЗМ и адекватную прибыль акционеров на вложенный капитал. Экономическая экспансия не рассматривается как самоцель, но продиктована рынком и потребностями в отношении новых товаров и услуг. Для этого менеджмент усиленно работает над сохранением и совершенствованием системы получения прибыли. Он привержен принципам свободной рыночной экономики.

«Человеческие ресурсы». Менеджмент ЗМ верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых лежит уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление всем равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Он создает условия для стабильной трудовой деятельности и развития карьеры. Он верит в то, что работники ЗМ являются наиболее важным ресурсом корпорации.

Продукты/потребители. Перед менеджментом стоят задачи создания, совершенствования, производственной продажи высококачественных и заслуживающих доверия товаров и услуг, исключительно полезных для потребителей. Миссия ЗМ состоит в том, чтобы обеспечивать высокое качество жизни и высокие стандарты как для персонала компании, так и для общества в целом.

Гражданская ответственность. Менеджмент ЗМ признает большую общественную значимость деловых операций корпорации. Поэтому в круг его задач входит оперативная реакция на общественное мнение и социальные требования к условиям труда, к участию фирмы в жизнедеятельности местного сообщества, к охране окружающей среды в рамках разных социальных и политических систем, где ЗМ проводит свои деловые операции. Руководство корпорации стремится широко информировать общество, работников, инвесторов о своем бизнесе.

Принципы управления «человеческими ресурсами»

Подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности в доброжелательной и стимулирующей трудовой активности атмосфере; уважать права человека; поддерживать открытые и доверительные отношения и уважение работников друг к другу; нести ответственность за обучение и повышение квалификации персонала.

Поощрять инициативу каждого, направляя и одновременно обеспечивая свободную творческую деятельность; поощрять принятие на себя ответственности в сложных ситуациях. Предоставлять возможность каждому для реализации индивидуальных способностей; правильно осуществлять расстановку кадров; повышать ответственность руководителей за развитие трудового потенциала подчиненных.

Предоставлять всем равные возможности для справедливой оплаты за хорошо выполненную работу; оценивать результаты производственной деятельности по достижению поставленных целей.

В свете рассматриваемого вопроса особо следует обратить внимание на первую фразу из приведенного здесь документа: «"ЗМ" является организацией работников и акционеров, которые соединили свои ресурсы для достижения общих целей...». Здесь с самого начала декларируется политика организации по отношению к персоналу, потребителям и социуму как партнерская и социально ответственная.

Еще одним важным аспектом социальной политики организации является ее отношение к профсоюзам. Мировой опыт свидетельствует, что управление человеческими ресурсами не может игнорировать практику взаимодействия с профсоюзами (хотя при тенденции к социальному партнерству значимость этой составляющей будет снижаться) и различные формы вмешательства трудового коллектива в управление производством.

Профсоюзы, как правило, представляют интересы персонала (как социальной общности людей, получающих заработную плату) при разработке условий коллективных договоров, размеров заработной платы, «социального пакета». Вступая в коалиции с различными политическими силами, внешними к организации, профсоюзы способны оказывать значительное влияние на ее социальную политику. Таким образом, отношение администрации к профсоюзам и практика взаимодействия с ними отражают специфику проводимой социальной политики.

Вмешательства трудового коллектива в управление организацией не исчерпываются деятельностью профсоюзов. Иные их формы определяются законодательством конкретной страны, традициями, внутренними регламентами предприятия. Примером конкретной практики могут послужить заводские комитеты во Франции (выборные органы персонала предприятия), которые по законодательству имеют право на так называемую представительскую консультацию, когда предприниматель обязан запросить мнение комитета при принятии решения, в частности, при изменении численности и структуры персонала, условий занятости, продолжительности рабочего времени и т. д. Заводской комитет также обладает правом получить от предпринимателя информацию об экономических и юридических аспектах деятельности предприятия, распределении капитала между акционерами и т. п. [129, с. 288-289]. Существуют и другие институты представительства — индивидуального и коллективного, прямого (например, в России — это собрание трудового коллектива) и делегированного (представители избираются

24 Глава 1. Что понимается под «психологическим обеспечением»

персоналом либо назначаются в общественных организациях). Таким образом, коллектив в целом или различные его прослойки с помощью различных форм представительства могут влиять на возможность реализации как общих, так и специфических интересов. То, в каком объеме эти возможности предоставляются персоналу и используются им, отражает концепцию организации в области ее социальной политики.

Социально-политическая составляющая управления человеческими ресурсами в организациях связана не только с конкретной формой и уровнем допускаемого вмешательства персонала в управление, но и с уровнем поддержки, оказываемой наименее защищенным группам работников в случае деструктивного влияния макросоциальных и экономических факторов. Она также предполагает, что для привлекательных категорий персонала создаются условия, обеспечивающие их стабильность в организации и наиболее эффективное функционирование.

Поддержка наиболее уязвимых социальных групп, входящих в трудовой коллектив, осуществляется при распределении социального дохода предприятия, позволяет сократить дифференциацию доходов населения и добиться социальной справедливости. Следует отметить, что на современных российских предприятиях дифференциация доходов, которые имеют руководители, не говоря уже о владельцах, и получаемых рядовыми работниками, достигает ста и более раз [192]. В связи с этим, организации могут в той или иной мере дополнительно удовлетворять потребности своих сотрудников. Например, осуществлять единовременные или регулярные выплаты тем сотрудникам, кто имеет на своем иждивении инвалидов, многодетным семьям и т. п. По сути, социальный доход является связующим звеном, объединяя экономические, социально-политические, психологические факторы в плане потребностей персонала [159]. То, каким образом социальный доход распределяется в конкретных организациях, обуславливается воплощаемой там социально-политической концепцией, касающейся области управления человеческими ресурсами. В одних организациях социальная поддержка гласная, она опирается на хорошо объективируемые показатели, а в других — кулуарная, бессистемная, зависит от напористости тех, кто обратился за помощью.

Возвращаясь к примеру корпорации ЗМ, следует отметить, что в этой организации координирует и совершенствует программу социальных выплат специальная группа, существующая в рамках кадровой службы. Интересно, что персонал предприятий этой корпорации вовлекается в управление и социальными выплатами, так как работнику предоставляется право решать, в какой программе социальных выплат он участвует [28, с. 96-97].

Наряду с распределением социального дохода предприятие может выделять на нужды персонала или более широкого круга лиц часть прибыли, реализуя тем самым социально ответственное отношение к своим работникам, жителям своего города, края и т. д. Добровольный отклик организации на проблемы своих работников, например, спонсирование дорогостоящих медицинских вмешательств, стипендии талантливым детям, демонстрирует социальную ответственность бизнеса. Такого рода политика способствует повышению авторитета организации, улучшению ее имиджа как у персонала, так и у окружающих.

Завершая этот раздел, подчеркнем, что социальная политика организации осуществляется в рамках существующего законодательства, опирается на конкретные организационные регламенты, сопряжена с определенными экономическими затратами. Будучи осмысленной членами коллектива, она влияет на их отношение к самой организации, оцениваемой коллективом под углом зрения социальной справедливости.

Юридическое обеспечение

Рассмотрим теперь юридическое обеспечение управления человеческими ресурсами. Оно представляет собой совокупность юридических норм, которые регулируют трудовые отношения между работодателями, профсоюзами и наемными работниками. Основная задача юридического обеспечения — это создание правовых условий, позволяющих оптимально согласовать интересы сторон, которые вступают в трудовые отношения, и государства. В статье 5 Трудового кодекса Российской Федерации указывается, что «регулирование трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений, в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами осуществляется трудовым законодательством (включая законодательство об охране труда) и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права...» [169, с. 6]. К числу этих правовых актов относятся:

- Трудовой кодекс РФ;
- иные федеральные законы;
- указы Президента Российской Федерации;
- постановления Правительства Российской Федерации и нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти;
- конституции (уставы), законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации;
- акты органов местного самоуправления и локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права.

Понятно, что все мероприятия по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами должны соответствовать требованиям перечисленных документов. В этом контексте организационное обеспечение выполняет опосредующую функцию между юридическим и психологическим. Рассмотрим это на примере положений Трудового кодекса РФ, непосредственно касающихся деятельности по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами. Речь идет о регламентировании защиты персональных данных работника. Приведем эти положения полностью.

Защита персональных данных работника

Статья 85. Понятие персональных данных работника. Обработка персональных данных работника.

Персональные данные работника — информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника. Обработка персональ-

Глава 1. Что понимается под «психологическим обеспечением»

ных данных работника — получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника.

Статья 86. Общие требования при обработке персональных данных работника и гарантии их защиты.

В целях обеспечения прав и свобод человека и гражданина работодатель и его представители при обработке персональных данных работника обязаны соблюдать следующие общие требования:

- 1) обработка персональных данных работника может осуществляться исключительно в целях обеспечения соблюдения законов и иных нормативных правовых актов, содействия работникам в трудоустройстве, обучении и продвижении по службе, обеспечения личной безопасности работников, контроля количества и качества выполняемой работы и обеспечения сохранности имущества;
- 2) при определении объема и содержания обрабатываемых персональных данных работника работодатель должен руководствоваться Конституцией Российской Федерации, настоящим Кодексом и иными федеральными законами;
- 3) все персональные данные работника следует получать у него самого. Если персональные данные работника возможно получить только у третьей стороны, то работник должен быть уведомлен об этом заранее и от него должно быть получено письменное согласие. Работодатель должен сообщить работнику о целях, предполагаемых источниках и способах получения персональных данных, а также о характере подлежащих получению персональных данных и последствиях отказа работника дать письменное согласие на их получение;
- 4) работодатель не имеет права получать и обрабатывать персональные данные работника о его политических, религиозных и иных убеждениях и частной жизни. В случаях, непосредственно связанных с вопросами трудовых отношений, в соответствии со статьей 24 Конституции Российской Федерации работодатель вправе получать и обрабатывать данные о частной жизни работника только с его письменного согласия;
- 5) работодатель не имеет права получать и обрабатывать персональные данные работника о его членстве в общественных объединениях или его профсоюзной деятельности, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом;
- 6) при принятии решений, затрагивающих интересы работника, работодатель не имеет права основываться на персональных данных работника, полученных исключительно в результате их автоматизированной обработки или электронного получения;
- 7) защита персональных данных работника от неправомерного их использования или утраты должна быть обеспечена работодателем за счет его средств в порядке, установленном федеральным законом;
- 8) работники и их представители должны быть ознакомлены под расписку с документами организации, устанавливающими порядок обработки персональных данных работников, а также об их правах и обязанностях в этой области;
- 9) работники не должны отказываться от своих прав на сохранение и защиту тайны;
- 10) работодатели, работники и их представители должны совместно вырабатывать меры защиты персональных данных работников.

Статья 87. Хранение и использование персональных данных работников.

Порядок хранения и использования персональных данных работников в организации устанавливается работодателем с соблюдением требований настоящего Кодекса.

Статья 88. Передача персональных данных работника.

При передаче персональных данных работника работодатель должен соблюдать следующие требования:

не сообщать персональные данные работника третьей стороне без письменного согласия работника, за исключением случаев, когда это необходимо в целях, предупреждения угрозы жизни и здоровья работника, а также в случаях, установленных федеральным законом;

Чем еще обеспечивается управление человеческими ресурсами организации **27**

не сообщать персональные данные работника в коммерческих целях без его письменного согласия;

предупредить лиц, получающих персональные данные работника, о том, что эти данные могут быть использованы лишь в целях, для которых они сообщены, и требовать от этих лиц подтверждения того, что это правило соблюдено. Лица, получающие персональные данные работника, обязаны соблюдать режим секретности (конфиденциальности). Данное положение не распространяется на обмен персональными данными работников в порядке, установленном федеральными законами;

осуществлять передачу персональных данных работника в пределах одной организации в соответствии с локальным нормативным актом организации, с которым работник должен быть ознакомлен под расписку;

разрешать доступ к персональным данным работников только специально уполномоченным лицам, при этом указанные лица должны иметь право получать только те персональные данные работника, которые необходимы для выполнения конкретных функций;

не запрашивать информацию о состоянии здоровья работника, за исключением тех сведений, которые относятся к вопросу о возможности выполнения работником трудовых функции;

передавать персональные данные работника представителям работников в порядке, установленном настоящим Кодексом, и ограничивать эту информацию только теми персональными данными работника, которые необходимы для выполнения указанными представителями их функций.

Статья 89. Права работников в целях обеспечения защиты персональных данных, хранящихся у работодателя.

В целях обеспечения защиты персональных данных, хранящихся у работодателя, работники имеют право на:

полную информацию об их персональных данных и обработке этих данных;

свободный бесплатный доступ к своим персональным данным, включая право на получение копий любой записи, содержащей персональные данные работника, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом;

определение своих представителей для защиты своих персональных данных;

доступ к относящимся к ним медицинским данным с помощью медицинского специалиста по их выбору;

требование об исключении или исправлении неверных или неполных персональных данных, а также данных, обработанных с нарушением требований настоящего Кодекса. При отказе работодателя исключить или исправить персональные данные работника он имеет право заявить в письменной форме работодателю о своем несогласии с соответствующим обоснованием такого несогласия. Персональные данные оценочного характера работник имеет право дополнить заявлением, выражающим его собственную точку зрения;

требование об извещении работодателем всех лиц, которым ранее были сообщены неверные или неполные персональные данные работника, обо всех произведенных в них исключениях, исправлениях или дополнениях; обжалование в суд любых неправомерных действий или бездействия работодателя при обработке и защите его персональных данных.

Статья 90. Ответственность за нарушение норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных работника.

Лица, виновные в нарушении норм, регулирующих получение, обработку и защиту персональных данных работника, несут дисциплинарную, административную, гражданско-правовую и уголовную ответственность в соответствии с федеральными законами [169, с. 43-46].

Из этих положений следует, что работодатель должен предусмотреть в своей организации систему процедур, документов, которые обеспечили бы получение, хранение, применение, передачу личных данных работника в соответствии с ука-

занным разделом Трудового кодекса РФ. В свою очередь, эти процедуры и документы будут определять границы допустимого в деятельности по психологическому обеспечению, в частности, применение психологического инструментария для получения данных о работнике.

Таким образом, с юридическим обеспечением управления человеческими ресурсами оказываются связаны и другие подсистемы (социально-политическая составляющая, организационное, процессуально-гигиеническое и психологическое обеспечение). Без учета юридических аспектов их реализация оказывается непродуктивной и может повлечь за собой дисциплинарную, административную, гражданско-правовую и уголовную ответственность должностных лиц и специалистов в соответствии с федеральными законами.

Организационное обеспечение управления человеческими ресурсами

Остановимся на организационном обеспечении управления человеческими ресурсами, которое представлено кадровым делопроизводством и регламентацией управления человеческими ресурсами.

Последнюю определяют «Штатное расписание», «Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов» и «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» [163]. Указанные справочники и характер их использования утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации [68, с. 166].

Кроме того, в организации регламентируются типовые процедуры работы с кадрами, определяются стандарты требований к персоналу, продвижению работников в организации и т. п. А. П. Егоршин в число регламентов управления, относимых им к разделу «Персонал», включил:

- модели рабочих мест;
- положения о подразделениях;
- должностные инструкции;
- контракт сотрудника;
- положение об аттестации персонала;
- положение о расстановке персонала;
- договор о материальной ответственности [43, с. 225].

«Штатное расписание» и «Правила внутреннего трудового распорядка» отнесены им к категории регламентов «Предприятие в целом».

Документами, регламентирующими деятельность по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами, выступают:

- «Положения о структурных подразделениях», устанавливающие основные права, обязанности, формы, порядок деятельности, ответственность и структуру соответствующего подразделения;
- «Должностные инструкции», определяющие состав и содержание работы отдельного сотрудника, его права и ответственность;

Чем еще обеспечивается управление человеческими ресурсами организации **29**

- «Методические указания» и «Инструкции», содержащие рекомендации по разработке и осуществлению конкретных мероприятий в рамках решения задач, связанных с управлением человеческими ресурсами.

Таким образом, цели, содержание деятельности, полномочия, место в ряду других специалистов и роль во взаимодействии с ними, специфику информационных связей психологов или иных специалистов, которые осуществляют психологическое обеспечение, регламентируются на организационном уровне. Без этого специалист не может нормально «вписаться» в профессиональное взаимодействие с другими представителями организации.

Экономическое обеспечение управления человеческими ресурсами

На сей раз обратимся к тому, как взаимосвязаны психологическое и экономическое обеспечение управления человеческими ресурсами. Второе преследует цель оптимизировать затраты в данной сфере. Для этого разработана система статистических показателей, позволяющих определить как вклад, который сотрудники организации вносят в достижение стоящих перед ней целей, так и во что же сотрудники ей обходятся.

Для этого используются показатели производительности, такие, как объем реализации на одного сотрудника, объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, производимая продукция за час производительного труда, число производительных часов, затрачиваемых на единицу продукции (для однородной продукции), потерянная производительность (добавленная стоимость в час производительного труда, умноженная на число потерянных часов), а также показатели издержек на рабочую силу, в том числе общие издержки организации (базовая заработная плата, переменная заработная плата, все виды премиальных выплат, выплаты по участию в прибылях и сокращению издержек, стоимость социальных льгот, издержки организации, связанные с уплатой государственных и местных налогов на заработную плату и занятость), доля издержек на рабочую силу в объеме реализации, издержки на одного сотрудника и издержки на один производительный час, все виды издержек на профессиональное обучение [200].

Ясно, что существенными показателями экономической эффективности, которая достигается психологическим обеспечением, являются его вклад в улучшение показателей производительности и их доля во всех видах издержек на персонал.

Вместе с тем оценить эту эффективность непросто. Некоторые мероприятия, в частности те, что изменяют организационные основы деятельности конкретных групп сотрудников или воздействуют на мотивацию персонала, могут дать заметное улучшение экономических показателей уже в анализируемый период, например, в течение полугода или года. Примером служит случай, описанный Д. Ю. Дьяковой и Ю. В. Пасс, когда реорганизация отдела продаж и изменение схемы оплаты труда различных категорий его сотрудников, внедренные с учетом психологических закономерностей реагирования людей на нововведения, по истечении года позволили увеличить объем продаж более чем в 2 раза [42].

Другие же мероприятия по психологическому обеспечению лишь создадут предпосылки для того, чтобы сохранить относительную стабильность работы кол-

30 Глава 1. Что понимается под «психологическим обеспечением»

лектива в период преобразований, снизив потери, вызываемые текучестью, конфликтами, возможные масштабы которых трудно оценить заранее, и, соответственно, трудно ввести критерии эффективности проделанной с персоналом работы, в которой использовалось психологическое обеспечение. В связи с этим совместные усилия экономистов и психологов должны быть направлены на разработку системы экономических, социальных и психологических показателей, отражающих вклад последних в благополучие организации.

Процессуально-гигиеническое обеспечение управления человеческими ресурсами

Итак, мы уже рассмотрели, каким образом социально-политические, юридические, организационные и экономические факторы выступают составляющими управления персоналом. Можно ли выделить еще что-то, кроме названного, способное повлиять на активность работника, его отношение к своему труду и рабочему месту? Ответ очевиден. Это сам труд, его качество, рассматриваемое с разных точек зрения: сложный или простой, степень напряженности, состав операций, творческое наполнение, уровень ответственности, востребованность его результата социумом и т. д.

Таким образом, организация, управляя качеством труда, в частности, отдавая предпочтение тем или иным принципам разделения труда, выделяя трудовые посты, практикуя обогащение труда, улучшая его условия и обеспечивая его безопасность, влияет на мотивацию, трудовые установки работников, их состояние.

Вопрос об управлении человеческими ресурсами через управление качеством трудового процесса не рассматривается в отечественных работах по данной области, хотя практически все авторы, раскрывая тему мотивации труда, упоминают концепцию Херцберга. Он выделил гигиенические и мотивационные факторы, специфически влияющие на субъекта труда и определяющие его удовлетворенность трудом. Как правило, подразделения по научной организации труда и управлению производством подчиняются заместителю директора по экономическим вопросам, а кадровые структуры — заместителю директора по кадрам или непосредственно самому директору [22, с. 9; 199; 219]. Однако в организациях, где имеется более развитая и современная структура служб, занимающихся управлением человеческими ресурсами, труд и персонал создают единый контекст, как это произошло в корпорации ЗМ, поскольку менеджер по оценке кадров и научным исследованиям в сфере труда подчиняется исполнительному директору по оперативным службам «человеческих ресурсов» [28, с. 139].

Очень интересный аспект взаимосвязи различных подсистем управления человеческими ресурсами становится очевиден, когда речь заходит о стимуляции персонала к участию в работе «кружков качества». В этой форме проявления персоналом активности увязываются социально-политическая и процессуально-гигиеническая составляющие. Работа «кружков качества» в первую очередь направлена на вовлечение работников в деятельность по оптимизации трудовых операций и процессов. Результатом являются не только рационализаторские предложения, но и переживание сотрудниками своей причастности к управлению производством, его развитию.

Рассмотрим еще одну составляющую этой подсистемы. Она связана с тем, что условия труда могут варьироваться от бытовых до экстремальных, ставящих перед человеком достаточно жесткие требования, а сам процесс производства, производственная среда, орудия труда и взаимодействия могут быть источниками опасности. Все это, как и сам процесс труда, отражается субъектом, либо способствуя, либо препятствуя полноценной реализации трудового потенциала работника. Остановимся несколько подробнее на том, что может расцениваться как усложнение условий труда. Т-аковыми считаются уже те, при которых работник осуществляет свою деятельность в атмосфере неопределенности, монотонности, длительно (продолжительные смены), в условиях сенсорной изолированности или дефицита информации, при длительном лишении сна, когда имеется шум и вибрация. Не менее сложными оказываются ситуации, требующие быть готовым к экстремному действию, возникающие при отказе техники, ее неисправности.

Особо выделяются ситуации с измененными условиями, в том числе те, когда эти изменения могут наступить внезапно, например, если деятельность осуществляется в невесомости, при перепадах давления, температуры, при кислородном голодании, когда происходят землетрясения, наводнения. Экстремальными считаются ситуации, когда имеет место угроза здоровью и жизни человека, когда деятельность осуществляется при дефиците времени или/и избытке информации [102, с. 176]. Организация обязана предотвращать, насколько это возможно, усложнение ситуации деятельности либо содействовать повышению готовности персонала действовать адекватным образом в усложненных ситуациях. Разумеется, в тех случаях, когда персонал из-за некомплектованности штатов организации должен работать в режиме, истощающем его физические и психологические возможности, когда в сложные производственных ситуациях действуют работники либо неподготовленные, либо по медицинским показателям не способные адекватно действовать в сложной ситуации, когда не изучается процесс труда в целях его оптимизации, создаются предпосылки к снижению не только показателей успешности и безаварийности работы, но и здоровья персонала в целом. В этом случае можно говорить, что организация не уделила должного внимания поддержанию трудоспособности персонала, не обеспечила условия для его нормального функционирования. Результаты такого нерадения могут иметь экономическое выражение (потери по больничным листам), юридические последствия и, безусловно, ухудшают имидж организации.

Кроме того, она обязана заниматься профилактикой несчастных случаев на производстве. Сама производственная среда, орудия труда, взаимодействия работников в процессе труда могут таить опасность аварии, несчастного случая, возникновения профессиональных заболеваний. Принято выделять опасные факторы, воздействие которых на работника приводит к травме, и вредные производственные факторы, воздействие которых влечет возникновение профессиональных заболеваний. Первые подразделяются на явные, когда очевидно их наличие и необходимо устранение, и потенциальные, которые могут стать угрозой лишь в результате опасного поведения человека [77, с. 27-28]. Чтобы препятствовать возникновению аварий и несчастных случаев, устанавливаются определенные правила и нормы взаимодействия человека с орудием и предметом труда, с окружаю-

32 Глава 1. Что понимается под «психологическим обеспечением»

шей средой. Нарушение человеком этих правил может также явиться причиной аварии или несчастного случая. Таким образом, организация обязана контролировать соблюдение в своих подразделениях законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, а также предоставление работникам установленных льгот и компенсаций в связи с условиями труда.

Как мы видим, соблюдение законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, поддержание трудоспособности персонала, оптимизация трудового процесса — это совершенно самостоятельная линия в управлении человеческими ресурсами, имеющая своей конечной целью формирование в коллективе творческого отношения к труду и культуры безопасного труда. Эта подструктура взаимодействует со всеми прочими подструктурами управления человеческими ресурсами. Очевидна ее связь с юридической и организационной подсистемами. В этой сфере деятельность организаций опирается на систему законодательных и нормативных правовых актов, отраслевых и организационно-методических материалов, посвященных вопросам охраны труда. Столь же очевидно, что уровень процессуально-гигиенического обеспечения, безусловно, отражает особенности социальной политики организации. Вспомним ситуации, когда нелегальные иммигранты, нанятые рабочими на стройки, не обеспечены своими работодателями ни условиями безопасного труда, ни человеческими условиями проживания, ни юридическим статусом, дающим возможность защищать свои права. О какой уж социальной ответственности, тем более — о социальном партнерстве, в этом случае можно говорить! Также не может в этих случаях идти речь и о культуре труда.

С психологическим обеспечением связь тоже очевидна. Рассмотрим в качестве примера систему мероприятий, которая, по мнению специалистов, понижает вероятный риск нарушения безопасности субъекта. К числу этих мероприятий относят:

- 1) воспитание работника как субъекта, активного участника процессов по безопасности труда;
- 2) создание безопасной и безаварийной техники;
- 3) обучение правилам безопасности;
- 4) исключение нагрузок, резко ухудшающих функциональное состояние или здоровье работника;
- 5) снижение производственных опасностей, особенно при введении новых технологий;
- 6) стимулирование и поощрение безопасного трудового поведения человека;
- 7) профотбор и ограничение допуска лиц, склонных к особым психическим состояниям, к «опасным зонам»;
- 8) обучение приемам личной компенсации;
- 9) повышение индивидуальной защищенности;
- 10) сдерживание неоправданного риска в трудовом поведении [102, с. 179].

Мы видим, что все воздействия, кроме тех, которые предусмотрены пунктами 2, 4, 5 и 9, направлены на субъекта труда. В их число вошли мероприятия по профессиональному отбору на трудовые посты, сопряженные с опасностью и риском (пункт 7), обучению и воспитанию субъекта труда (пункты 1, 3, 8), стимулирова-

нию безопасного труда и сдерживанию неоправданно рискованного поведения (позиции 6 и 10). Опора на психологические технологии при решении указанных задач может обеспечить эффективность данных мероприятий.

Рассматривая взаимосвязь этой составляющей с психологическим обеспечением, следует вспомнить, что наиболее мощным Бездейственным фактором, формирующим личность человека, выступает деятельность. Ясно, что труд — та самая деятельность, которая обладает наиболее мощным формирующим потенциалом. Поэтому совсем не безразлично, как спроектирован труд работника на конкретном трудовом посту — психологически целесообразно или же, наоборот, без учета психологических рекомендаций. Таким образом, эти две подсистемы связаны благодаря психологическим технологиям исследования труда, трудового поста и субъекта труда.

Понятно, что поддержание процессуально-гигиенической составляющей системы управления человеческими ресурсами требует определенного финансирования, приводящего к повышению себестоимости производимых товаров и услуг. Но это именно тот случай, когда неадекватная экономия на безопасности производственной деятельности и здоровье работников не только аморальна, но и может привести к нарушению законов.

Как мы видим, все подструктуры управления персоналом, задействованные во взаимосвязи и взаимозависимости, способны обеспечить оптимальный уровень использования человеческих ресурсов организации. Психологическое обеспечение «согласуется» с юридическим благодаря системе внутриорганизационных регламентации, а с экономическим — через систему экономических, социальных и психологических критериев, отражающих вклад психологического обеспечения в благополучие организации, с социально-политическим же и процессуально-гигиеническим — посредством привлекаемых психологических технологий, направленных на решение их задач.

В завершение данного раздела, чтобы проиллюстрировать взаимосвязь подсистем управления человеческими ресурсами, приведем пример из японской практики управления. Вот каким образом описывается типичная социальная политика японской фирмы:

Высшее руководство японских фирм особенно внимательно следит за тем, чтобы было как можно меньше внешних социальных различий между руководящим составом фирмы и рабочими. Поэтому весь персонал фирмы питается в одной и той же столовой, все работники фирмы носят одни и те же комбинезоны. Психологами давно установлена прямая зависимость между проявляемой заботой о человеке, уважением к нему и ростом производительности его труда. Поэтому руководство фирм, зная об этом, твердо убеждено в том, что постоянное проявление заботы о рабочих экономически выгодно и, наоборот, равнодушие — невыгодно. Поэтому во всех разовых ситуациях, когда эту заботу можно относительно дешево проявить, такие возможности не упускаются. Например, в случае нередких в Японии ливневых дождей руководство фирм нанимает автобусы для развоза рабочих и служащих по домам. В Японии ведется очень подробная статистика, из которой, в частности, фирмам известна зависимость между степенью ливней и заболеваемостью людей, попавших под такой дождь. Поэтому считается баланс между ценой найма автобуса и между суммой возможной оплаты бюллетеней, стоимостью невыпущенной из-за возможного простоя оборудования продукции и сто-

имостью ее дополнительного выпуска из-за краткосрочного повышения производительности труда рабочих, увидевших это заботливое отношение к себе. Ясно, что такое проявление заботы для фирмы экономически выгодно.

Еще одним направлением продуманной социальной политики является проявление таких форм заботы о рабочих, как устройство спортивных залов, организация совместных экскурсий, массовых выездов за город с бесплатным питанием, бесплатных подарков к дням рождения, специальных скидок на покупку автомобиля, дома и т. д. Все дело в том, что если сравнивать производительность труда и оплату японского и американского рабочего, то оказывается, что при производительности труда японского рабочего в 1,5-3 раза большей, чем у американского, он получает меньшую зарплату. Поэтому забота о нем проявляется фирмой, в общем, за его же счет. Однако, поскольку фирма проявляет это от себя, рабочий отвечает высокой производительностью труда.

Таким образом, руководство фирмы по отношению к рабочему выполняет роль «крестного отца» — оно гарантирует ему работу и заботится о нем. Поэтому фирма как бы является единой семьей — с четким распределением ролей отцов и детей [20, с. 175-176].

Из этого отрывка видно, что социальная политика опирается на характерные для данного социума психологические закономерности и экономический расчет.

Какие специалисты причастны к решению задач управления человеческими ресурсами?

Реальное существование указанных выше подструктур, входящих в систему управления человеческими ресурсами, подтверждается перечнем должностей специалистов, которые в отечественной управленческой практике причастны к «человеческому фактору». Чтобы подтвердить это, воспользуемся «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих». Оказывается, что всем выделенным подструктурам соответствует одна или несколько позиций из перечня приведенных в справочнике должностей¹.

Ознакомившись с соответствующими квалификационными характеристиками, можно заметить, что **социальная политика** вырабатывается на самых высоких уровнях управления организацией. Так, заместитель директора по персоналу определяет направления работы по управлению социальными процессами на предприятии, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, стимулированию и развитию форм участия работников в управлении производством, созданию социальных гарантий, условий, способствующих утверждению здорового образа жизни, содержательности использования свободного времени трудящихся, чтобы повысить их трудовую отдачу. Однако подготовка к решению задач социально-политического плана осуществляется социологической службой или/и социологической лабораторией, или отделом социального развития. Вместе с тем к разработке планов социального развития причастны и психолог, и менеджер по персоналу, которые совместно с социологом и другими специалистами участвуют в определении его задач, подготавливают рекомендации и предложения по совершенствованию управления социальным развитием коллектива организации. Юрисконсульт принимает участие в разработке коллективных

¹ В полном объеме упоминаемые далее квалификационные характеристики приведены в Приложении 1.

договоров и отраслевых тарифных соглашений. К созданию первых также причастен и инженер по охране труда.

Юридическое обеспечение управления человеческими ресурсами возложено как на юрисконсульта, который осуществляет методическое руководство правовой работой на предприятии, так и на начальника отдела кадров, а также менеджера по персоналу и специалиста по кадрам. Так, начальник отдела кадров контролирует, исполняются ли руководителями подразделений законодательные акты и постановления правительства, постановления, приказы и распоряжения руководителя предприятия по вопросам кадровой политики и работы с персоналом. Он обеспечивает социальные гарантии трудящихся в сфере занятости, соблюдение порядка трудоустройства и переобучения тех работников, которые оказались высвобожденными, соблюдает правила предоставления им установленных льгот и компенсаций. Менеджер по персоналу составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Соответственно, он должен знать законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом, законодательство о труде.

Организационное обеспечение, безусловно, находится в ведении заместителя директора по персоналу, начальника отдела кадров, менеджера по персоналу, специалиста по кадрам. Их квалификационные характеристики имеют много сходного, за исключением функций управления, которые предписаны трем первым специалистам. Вместе с тем чтобы проникнуться кругом вопросов, которыми приходится заниматься специалистам, реализующим организационную составляющую управления человеческими ресурсами, рассмотрим обязанности специалиста по кадрам.

Он занят комплектованием предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации. Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров. Изучает и анализирует должностную и профессионально-квалификационную структуру персонала предприятия и его подразделений, установленную документацию по учету кадров, связанную с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников, результаты аттестации работников и оценку их деловых качеств, чтобы определить текущую и перспективную потребность в кадрах и подготовить предложения по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение. Участвует в изучении рынка труда для определения источников, позволяющих удовлетворить потребность в кадрах, а также чтобы установить и поддержать прямые связи с учебными заведениями и контакты с предприятиями аналогичного профиля. Информировывает работников предприятия об имеющихся вакансиях. Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов по труду. Контролирует размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих соответственно полученной ими в учебном заведении профессии и специальности, проведение их стажировок, принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников к производственной деятельности. Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения. Принимает участие в организации работы,

методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений. Анализирует состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участвует в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины. Контролирует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников, выдачу справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности, соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек, подготовку документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о персонале предприятия. Составляет установленную отчетность.

Экономическим обеспечением системы управления человеческими ресурсами занимается, в частности, экономист по труду. Этот специалист осуществляет работу по совершенствованию организации труда, форм и систем заработной платы, материального и морального стимулирования. Рассчитывает фонды заработной платы и численность работающих с учетом наиболее рационального использования трудовых ресурсов. Разрабатывает механизм распределения дополнительных доходов, получаемых благодаря росту производительности труда, повышению качества продукции, сокращению издержек производства. Участвует в составлении планов социального развития коллектива, а также в разработке и осуществлении мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, сокращению текучести кадров, усилению контроля над использованием рабочего времени и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка. Контролирует соблюдение режимов труда и отдыха, трудового законодательства.

К процессуально-гигиеническому обеспечению оказываются причастны многие специалисты, но наиболее концентрированно соответствующие обязанности представлены у инженера по организации управления производством и инженера по организации труда. Их должностные обязанности связаны с разработкой мер по совершенствованию систем управления производством, чтобы реализовать стратегию предприятия и совершенствовать организацию труда всех категорий работников, преследуя целью дальнейшее повышение производительности и качества труда.

К реализации этой же составляющей управления человеческими ресурсами причастен и инженер по охране труда. Данный специалист контролирует соблюдение в подразделениях предприятия законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, предоставление работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда. Изучает условия труда на рабочих местах, подготавливает и вносит предложения о разработке и внедрении более совершенных конструкций оградительной техники, предохранительных и блокировочных устройств, других средств, которые защищают от воздействия опасных и вредных производственных факторов. Участвует в проверках, обследовании технического состояния, в котором находятся здания, сооружения, оборудование, машины и механизмы, выявляет эффективность работы вентиляционных систем, состояние санитарно-технических устройств, санитарно-бытовых помещений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников. Участвует в разработке меро-

приятии по предупреждению профессиональных заболеваний и несчастных случаев на производстве, по улучшению условий труда. Участвует в составлении раздела «Охрана труда», являющегося частью коллективного договора, в расследовании случаев производственного травматизма, профессиональных и обусловленных производством заболеваний.

Несколько менее обширным оказывается круг обязанностей у физиолога, который изучает особенности трудовой деятельности работников предприятия, учреждения, организации, дабы обеспечить оптимальные физиологические условия труда и повысить его эффективность. Он составляет физиологические характеристики, определяющие напряженность, тяжесть (вредность) труда (позу работающего, рабочие движения, их монотонность, контакт с вредными или токсическими веществами, шум, вибрацию, освещенность, запыленность рабочего места, микроклимат и др.). Разрабатывает рекомендации, имеющие отношение к наиболее рациональным режимам труда и отдыха, организации рабочих мест, сокращению затрат мускульной и нервной энергии, уменьшению утомляемости, созданию условий для сохранения здоровья работников. Дает заключения на проекты вновь создаваемых или модернизируемых инструментов и оснастки с целью контроля их соответствия антропометрическим данным работников.

Следует отметить, что и другие специалисты, в частности, руководители лабораторий социального развития и социологии труда, разрабатывают меры по созданию условий, способствующих повышению удовлетворенности трудом, росту престижности профессий, усилению творческого характера труда.

Кратко характеризуя все подсистемы управления человеческими ресурсами, мы практически не раскрывали то, в каких формах реализуется его **психологическое обеспечение**. Этот вопрос будет подробно рассмотрен в следующей главе. Тем не менее, мы сочли необходимым привести в настоящем разделе перечень того, что входит в обязанности психолога. Его деятельность предполагает изучение влияния, которое оказывают психологические, экономические и организационные факторы производства на трудовую деятельность работников предприятия, учреждения, организации, с тем, чтобы разработать мероприятия, улучшающие условия труда и приводящие к повышению его эффективности. Психолог совместно с физиологом исследует индивидуальные качества работников различных профессий и специальностей, особенности их трудовой деятельности, а также занимается обследованием того, что связано с профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда, выявлением интересов и склонностей, удовлетворенностью трудом. Совместно с социологом и другими специалистами участвует в определении задач социального развития коллектива. Устанавливает наиболее актуальные вопросы и проблемы, требующие решения (текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд), определяет пути устранения причин, их вызывающих. Разрабатывает профессиограммы, составляет детальные психологические характеристики профессий и должностей, определяемые влиянием производственной среды на нервно-психическое напряжение работающего, дает рекомендации относительно того, как оптимально использовать личные трудовые возможности человека, учитывая перспективы развития его профессиональных способностей. Принимает участие в формировании трудовых

38 Глава 1. Что понимается под «психологическим обеспечением»

коллективов, в проектировании систем организации труда (организация рабочего времени, рационализация рабочих мест), учитывая психологические факторы и эргономические требования. Психолог консультирует руководителей предприятия, учреждения, организации по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива, а также работников, занимающихся кадровыми и трудовыми вопросами.

Следует отметить, что профессиональные обязанности психолога не очень четко отделены от тех, что вменены работникам кадровых служб. Так, менеджер по персоналу разрабатывает систему оценки применительно к деловым и личностным качествам работников, мотивации их должностного роста. Физиолог и социолог, как и психолог, призваны заниматься диагностикой психофизиологических и социально-психологических аспектов труда. Возможно, подобное пересечение обязанностей обусловлено тем, что психологическая составляющая в работе с человеческими ресурсами пронизывает все прочие подсистемы, а должность психолога, в силу различных обстоятельств, может быть введена не во всех организациях. В этом смысле важнее, чтобы эта составляющая полноценно реализовалась понимающими специалистами, хотя, весьма вероятно, и не имеющими базового психологического образования. Отсутствие должности не снимает необходимость реализовать систему управления человеческими ресурсами в гармонии всех ее составляющих.

Рекомендуемая литература

Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: ДелоЛТД, 1993.

Егоршина А. П. Управление персоналом. — Нижний Новгород: НИМБ, 1997.

Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Норма, 2002.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под психологическим обеспечением управления человеческими ресурсами?
2. Какие еще составляющие (подсистемы) управления человеческими ресурсами можно выделить? Какие взаимосвязи и взаимозависимости в этой системе имеют место?
3. Какие специалисты реализуют задачи системы управления человеческими ресурсами?

Задания для повторения

Задание 1. Далее приводится отрывок из классической работы Г. Эмерсона «Двенадцать принципов производительности», которая была издана в 1912 г., посвященной теории управления. Ознакомившись с приведенным отрывком, определите, каких подсистем работы с персоналом касаются рассуждения Г. Эмерсона. Выделите те фрагменты текста, которые подтверждают ваши выводы.

Г. Эмерсон «Двенадцать принципов производительности»

Пятый принцип — справедливое отношение к персоналу

Наилучшей основой для мирных и гармонических отношений, для высокой производительности труда является тщательный отбор первосортного человеческого материала и полное исключение длинноногих техасских быков в образе человеческом.

Именно таким способом комплектуются у нас офицерские кадры армии и флота. Сначала тщательно отбирают кандидатов, учитывая образование, состояние здоровья и даже биографию, дающую указания на некоторые моральные свойства; затем обращаются с принятыми честно и справедливо. Именно этим элементарным и явно недостаточным приемам мы обязаны тем, что в армии и флоте наблюдается гораздо меньше бесчестности, грубости, явной непорядочности, чем в других организациях, как государственных и муниципальных, так и частновладельческих. Если офицер ведет себя хорошо, то он остается на службе и медленно, но верно повышается в чинах. Его социальное положение очень высоко, он является желанным гостем в любом обществе, в самом взыскательном клубе.

Почему же, спрашивается, наше производство так систематически пренебрегает элементарным приемом отбора, имеющим за собой целые тысячелетия опыта?

Капитан китобойного судна набирает свою разношерстную команду обманом и насилем, а потом управляется с ней при помощи ветхозаветной дисциплины: око за око, зуб за зуб, рука за руку, нога за ногу, ожог за ожог, рана за рану, удар за удар. **Словом**, здесь мы видим *lex talionis* во всем его неприкрытом безобразии. Администратор, набирающий рабочих с таким же безразличием, не пытающийся даже выяснить, подходит ли юный кандидат к предстоящей ему работе по своим склонностям, физическому развитию и, главное, способностям, не желающий определять, годится ли человек, пришедший за работой, в члены трудовой организации, обладает ли он соответствующими моральными устоями, знаниями и навыками, — такой администратор по необходимости вынужден всецело полагаться на мастеров, столь же своевольных и недисциплинированных, как и он сам. Ему поневоле приходится рассчитывать не столько на моральное, сколько на физическое воздействие.

Почин в деле настоящей справедливости, основанной на исключении многих и отборе немногих, должен исходить не от рабочих, а от работодателей. «Какой мерой мерит работодатель, той же мерой возмерится и ему. Поэтому как хочешь, чтобы поступали с тобой люди, так и поступай с ними сам». Но одной сердечной доброты, одного желания быть честным и справедливым мало. Почти всем мальчикам суровая школа бывает полезнее любящей, снисходительной и слабой материнской руки.

На практике настоящая честность в отношениях почти невозможна без соединения качеств, к сожалению, лишь очень редко встречающихся в одном и том же человеке. **Эти** качества — благожелательность и, главное, чувство справедливости. Как ни **редко** встречается такое сочетание, трудность здесь не может считаться непреодолимой, ибо многие люди, выдвигающиеся на руководящие посты совсем другими свойствами, обладали тем или иным из этих необходимых элементов.

При выборе людей для работы не так важны такие внешние вещи, как образование, физическая сила и даже поведение в прошлом. Основное внимание надо обращать на внутренние способности и склонности, на характер — на то, что в конце концов определяет собой человека.

Для производства крайне важно иметь хотя бы немного специалистов, обладающих и интуицией, наблюдательностью, понятливостью, с одной стороны, и всем богатством физиологических, психологических, антропологических научных знаний — с другой.

40 Глава 1. Что понимается под «психологическим обеспечением»

Только такой специалист может дать администрации и кандидату на работу действительно компетентный совет, только он может верно сказать, годится ли кандидат на данную работу. Без компетентного решения этого вопроса немыслима полная справедливость в отношениях между рабочими и работодателями, немыслим успех дела и успех самих рабочих.

Безобразная несправедливость заключается не в том, чтобы устанавливать определенное равновесие между выработкой и оплатой; равновесие это так же необходимо, как точные и проверенные весы необходимы в торговле, но в том, чтобы не держать человека на такой работе, к которой он не приспособлен.

Но справедливость к подчиненным не ограничивается тщательным их подбором. Есть и другие стороны дела.

Когда мальчик поступает в ученики, то мало гарантировать ему, что он посвящает себя не такой карьере, в которой его неизбежно обгонят с первого же шага. Кроме того, ему надо еще гарантировать известную прочность положения, так, чтобы этот мальчик, если только он будет работать и вести себя как следует, в свое время дошел бы до максимальной для данной местности и специальности оплаты труда. Далее, ему надо гарантировать хороших товарищей, готовых помогать ему; надо гарантировать, что все те меры, которые необходимы для его безопасности и здоровья и которых он сам принять не может, будут приняты помимо него. Условия, в которых трудится человек, рабочий, выносящий на своих плечах всю тяжесть нашей промышленности, безусловно, должны быть нормализованы и поставлены на должную высоту. Питьевая вода должна быть стерилизована, опасная для здоровья пыль должна тщательно высасываться, машины должны быть оборудованы всей техникой безопасности, освещение должно быть достаточно сильным, чтобы рабочий хорошо видел работу, но не настолько ярким, чтобы от него страдало зрение. Рабочий день должен быть сведен к разумным пределам, а сверхурочные часы должны допускаться лишь в случаях крайней необходимости. Администрация обязана знать нужды и желания рабочих и считаться с ними; она обязана прислушиваться и к их указаниям производственного характера.

Все эти общие требования охраны труда имеют самое прямое влияние на настроение и моральный уровень рабочих, но ни одно из них не диктуется какими-либо филантропическими или альтруистическими мотивами. Всякий паровоз или иная машина чистится, смазывается, ремонтируется, отапливается хорошим топливом и снабжается хорошей водой, ибо иначе неизбежно падает его производительность. Интересы той же самой производительности требуют, чтобы администрация заботилась о рабочих, по крайней мере, так же, как и о машинах. С мнением и советами рабочих надо считаться не ради одних рабочих, а ради общего блага.

Нет вопроса более трудного, чем вопрос о заработной плате, и нет той области, которая больше нуждалась бы в справедливости. Поэтому всякая система рационализации заработной платы, испытанная в широком масштабе и давшая благоприятные результаты, бесконечно интересна для нас даже в том случае, если она имеет лишь экспериментальное значение: она показывает, с какой стороны люди подходили к этому деликатному вопросу, когда хотели честно разрешить его.

Рабочий хочет получать как можно больше денег, предприниматель хочет, чтобы продукция обходилась ему ни в коем случае не дороже, чем конкурентам, ибо иначе он будет вынужден уйти с рынка. От рабочего нельзя требовать, чтобы он работал на своего предпринимателя за меньшую плату, чем какую он может получать при тех же условиях труда у другого предпринимателя. Но и от предпринимателя нельзя требовать, чтобы он платил дороже расценок, принятых у его конкурентов. Здесь мы имеем дело с самым опасным взрывчатым веществом, которому достаточно малейшей искры, ма-

лейшего сотрясения, чтобы опрокинуть и разрушить всю постройку. Именно поэтому здесь надо провести самую коренную нормализацию, и тогда мы на девять десятых устраним возможности взрыва. В современном своем состоянии заработная плата не подходит ни под понятие штатной службы, ни под понятие торгового договора, ни под понятие вознаграждения за индивидуальную производительность.

Подобно многим другим нововведениям, современная заработная плата сочетает в себе худшие черты всех этих трех принципов и исключает все их лучшие черты.

Нормы оплаты труда должны гарантировать автоматическое продвижение рабочих в высшие разряды по мере накопления опыта и стажа, по мере повышения производительности. Должно наступить время, когда все дело повышения и понижения ставок зарплаты будет передано специальному арбитражу или согласительным комиссиям, которые и займутся устранением всяких поводов к спорам и беспорядкам.

Для того чтобы эквиваленты оставались справедливыми, их необходимо время от времени пересматривать в связи с изменением условий, но ни в коем случае не в связи с повышением зарплаты.

Подобно всем прочим принципам производительности, справедливое отношение к рабочим и служащим должно быть нормализовано, оно должно находиться в согласии со всеми прочими 11 принципами, должно составлять специальный предмет работ особой высококвалифицированной штабной группы, пользующейся помощью и советами целого ряда специалистов: характерологов, гигиенистов, физиологов, психологов, бактериологов, знатоков техники безопасности, инженеров по отоплению и освещению, экономистов, специалистов по вопросам зарплаты, бухгалтеров, юристов.

Словом, в этой работе, как и во всякой другой, необходимо пользоваться всей сокровищницей соответствующих человеческих знаний [201, с. 286-289].

Задание 2. Далее приводится отрывок из книги А. Н. Курицина «Управление в Японии. Организация и методы», в котором описывается традиционное для японских организаций деление персонала на различные категории.

Какую составляющую управления человеческими ресурсами (социально-политическое, юридическое, организационное, экономическое, процессуально-гигиеническое или психологическое обеспечение) отражает описанная в отрывке практика?

Необходимо отметить, что системой «пожизненного» найма охватываются не все занятые, а лишь те, которые относятся к категории постоянных («хонко»). В категорию постоянных, как правило, входят работники, которые нигде не работали до поступления в данную компанию и пришли в нее сразу после окончания учебы... Но, кроме постоянных работников, в японских компаниях можно выделить еще ряд микрогрупп, члены которых имеют весьма различные условия труда, зарплату и перспективы служебной карьеры. В иерархической структуре организации персонала эти микрогруппы занимают строго определенное положение, в зависимости от которого их члены получают привилегии или дискриминируются. Персонал традиционно делится на три категории, каждая из которых имеет свой, вполне определенный статус в иерархической системе, четко обозначенные привилегии (или их отсутствие), и по вертикали эти группы разделены незримыми, но практически непреодолимыми, почти кастовыми барьерами.

Первые, самые привилегированные категории персонала, занимающие место на вершине иерархической пирамиды, — это «сяин», или «секуин», — «личный состав», «люди компании». К этой категории относятся управляющие всех рангов (кроме низшего уровня), инженерно-технические работники и все прочие, кого принято называть

42 Глава 1. Что понимается под «психологическим обеспечением»

«белыми воротничками». Ниже находится группа «дзёёкоин», или «каин», — постоянные рабочие, «синие воротнички». И, наконец, в основании пирамиды располагается наиболее дискриминируемая группа занятых, своеобразные парии, к которым относятся временные и внештатные рабочие («сягайко» и «кумифу»). Эти категории по вертикали делятся на большое число уровней и подуровней, каждый из которых соответствует определенной должности. Кроме ярко выраженного разделения по вертикали, в каждой из перечисленных групп можно обнаружить и заметное горизонтальное расслоение. В центре пирамиды (точнее, двух ее верхних частей — «сяин» и «каин»), образуя ее стержень, располагаются кадровые, постоянные работники («хонко»). Это — элита, которая пользуется в своей категории наибольшими привилегиями (и в том числе «пожизненным» наймом).

Занятые, которым не посчастливилось попасть в элитный стержень, лишены этих привилегий. И чем дальше они располагаются от стержня к периферии (а это зависит от выслуги лет: чем дольше срок службы в данной компании, тем ближе занятый к элите), тем меньше привилегий. До низшей категории элитный стержень не доходит, по и здесь заметна горизонтальная дифференциация: ближе к центру располагаются временные рабочие, и они дискриминируются меньше, чем отодвинутые на периферию внештатные рабочие [85, с. 36-37].

Глава 2 **Объем и состав психологического обеспечения управления человеческими ресурсами**

Цели данного раздела:

- обсудить вопрос об объеме, составе психологического обеспечения управления человеческими ресурсами и его специфике в зависимости от особенностей организации;
- рассмотреть взаимосвязь психологического обеспечения управления человеческими ресурсами и психологических методов управления;
- охарактеризовать принципы построения подсистемы, которую образует психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами.

Чем определяется и чем ограничивается состав психологического обеспечения управления человеческими ресурсами

Не менее существенным, наряду с уже рассмотренными взаимосвязями психологического обеспечения с другими подсистемами управления человеческими ресурсами, является вопрос о его объеме, составе и специфике в зависимости от особенностей организации.

В связи с этим представляется целесообразным обратить внимание на тот факт, что объем и характер психологического обеспечения обусловлен, в первую очередь, основополагающими профессиональными принципами, которыми руководствуется его разработчик (консультант). Вместе с тем чтобы понять истинное место, роль, технологическую специфику и возможности психологического обеспечения, необходимо также иметь в виду основополагающие принципы и этические нормы управления человеческими ресурсами, культивируемые в конкретных организациях.

44 Г лава 2. Объем и состав психологического обеспечения

Для пояснения этих положений рассмотрим управление человеческими ресурсами как процесс взаимодействия, участниками которого выступают, с одной стороны, организация — субъект хозяйственной деятельности, а с другой — конкретные люди, группы работников и коллектив в целом. Процесс их взаимодействия может отражать различные стратегии:

- субъект-субъектные (партнерство, патернализм);
- субъект-объектные (манипуляция, принуждение).

Понятно, что внедряемое психологическое обеспечение может либо полностью, либо фрагментарно соответствовать реализуемой руководством организации стратегии (именно реализуемой, а не декларируемой). Если разработчик психологического обеспечения или психолог, реализующий эту функцию в службе персонала, придерживаются признаваемых в психологическом сообществе гуманистических принципов, то, скорее всего, этот специалист или столкнется с непониманием его позиции со стороны руководства, и, как следствие, вынужден будет пойти на компромисс, или должен будет «пробивать» и отстаивать именно свою позицию. Кстати сказать, расхождение стратегий управления человеческими ресурсами, которые реализуются в организации, и профессиональных принципов, разделяемых психологом, нередко становится источником взаимной неудовлетворенности работодателя и психолога.

»

Консультируя различные организации по проблемам управления человеческими ресурсами, пришлось столкнуться с двумя суждениями, которые, по моему мнению, существенно ограничивают использование потенциала психологии для оптимизации работы с персоналом.

Первое суждение как раз и отражает устоявшееся в среде работодателей мнение, что психолог в системе управления человеческими ресурсами занимает оппозицию по отношению к организации и обслуживает интересы конкретных работников (последние рассматриваются как бы в оппозиции к организации, конкретным ее требованиям и ограничениям). В связи с этим существенным этапом становится разработка руководством организации философии ее взаимоотношения с человеком. Второе суждение руководителей, которые скептически настроены относительно возможности практического внедрения достижений психологии в практику работы с персоналом, состоит в том, что если организация достаточно мала по численности сотрудников и объему выполняемых работ, то она не может привлечь специалиста, который бы занимался решением кадровых вопросов, опираясь на психологические достижения. В этом случае все, что связано с персоналом и управлением соответствующим ресурсом, сводится исключительно к кадровому делопроизводству. Психология представляется лишним и весьма дорогим украшением. Вместе с тем отсутствие возможности закрепить функцию психологического обеспечения за конкретным специалистом, призванным преимущественно этим заниматься, не освобождает от необходимости вообще эту функцию реализовать. В этом случае любой руководитель, принимая те или иные решения, касающиеся персонала, в определенной степени оказывается причастным к вопросам психологического обеспечения управления человеческими ресурсами в своей организации. Пренебрежение психологической и социально-психологической специфи-

кой работы с этим видом ресурсов не может, в конечном итоге, не снизить эффективность деятельности организации в целом.

Для того чтобы данное утверждение не было голословным, остановимся подробнее на классификации тех составляющих, которые входят в психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами.

Составляющие психологического обеспечения управления человеческими ресурсами

Компенсации психологического воздействия, производимого «стихийными» факторами

Прежде всего, выделяется направление деятельности, которое обеспечено психологическими технологиями, позволяющими оптимизировать последствия событий в жизни организации, конкретных инцидентов, непосредственно с решением кадровых вопросов не связанных, но способных повлиять на климат в организации и умонастроения персонала.

Как известно, люди связывают свою профессиональную деятельность с конкретной организацией, рассчитывая на то, удовлетворить определенный круг своих потребностей или потребностей своих близких благодаря использованию ресурсов организации. Взаимные ожидания последней и ее персонала закрепляются юридически, хотя на самом деле они могут быть значительно шире или уже и соответствуют определенным традициям, характерным для конкретного социума. В связи с этим любое мероприятие, особенно непосредственно ориентированное на персонал, тот рефлексирует и оценивает в контексте имеющихся ожиданий, и оно, следовательно, может выступить фактором психологического воздействия. Результатом является изменение в психических регуляторах активности (поведения, конкретной деятельности, ориентированной как внешне, так и внутренне). В итоге подобного воздействия возможно возникновение у работников представлений, чувств, настроений, мотивов, установок и, как следствие, поступков, не способствующих эффективной профессиональной деятельности. Примером может служить ситуация, когда персонал прослышал что-то о якобы имеющихся у руководства стратегических замыслах, предполагающих или расширение бизнеса за счет открытия филиалов, или, наоборот, частичной его продажи, или диверсификации (расширения существующего портфеля фирмы в плане продукта и рынка [61, с. 148]). Во всех этих случаях люди могут быть озабочены своими перспективами, возможными изменениями в режиме и составе деятельности.

Таким образом, в организации возникает множество моментов, которые, подчас без конкретных намерений со стороны администрации, оказывают психологическое воздействие на персонал. В какой степени последствия подобных воздействий осознаются при управлении персоналом, прогнозируются, просчитываются, учитываются, зависит от опыта конкретных администраторов, о того, понимают ли они психологические механизмы, лежащие в основе организационного поведения.

Итак, первая группа психологических эффектов, которые необходимо оптимизировать в связи с целями организации, — непреднамеренные (непроизвольные)

психологические воздействия, затрагивающие конкретные группы персонала и возникающие в рамках организационных мероприятий, дисциплинарных воздействий, как утечка информации, оперативное изменение обязанностей и полномочий и т. п.

Психологическое обеспечение работы с персоналом в рамках управления указанными эффектами состоит в том, чтобы создать объективные и субъективные предпосылки для внедрения в жизнь таких принципов организации и таких основополагающих ценностей, которые снижают вероятность возникновения негативных психологических проявлений, например, нейтрализуют переживание людьми неопределенности. К их числу относятся гласность, своевременность информирования, психологическая недвусмысленность предоставляемой работникам информации.

Объективная предпосылка, позволяющая реализовать указанные принципы, — создание системы информационного обеспечения взаимодействия с персоналом. Субъективной же предпосылкой является психологическая готовность администрации к такого рода взаимодействию. Более подробно проблемы, связанные с реализацией этой составляющей, будут рассмотрены в разделе, посвященном внутриорганизационному *PR* (см. гл. 3).

Психологическое обеспечение, связанное с функциональными и процессуальными составляющими системы управления человеческими ресурсами

Вторая составляющая, которая входит в психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами, связана с необходимостью управлять кадровыми процессами, происходящими в организации, и создавать психологические предпосылки для формирования и развития как индивидуального, так и коллективного субъекта деятельности. Это чаще всего попадает в поле зрения и работодателей, и психологов. Состав задач, решаемых с помощью психологических технологий, приемов и средств, определяется пониманием управления человеческими ресурсами как функциональной системы.

Остановимся более подробно на ее рассмотрении. Выделение составляющих данной системы обуславливается тем, что под управление понимается как предпосылка, направленная на создание и сохранение определенной структуры системы, как поддержание режима ее деятельности, как реализация программы и целей деятельности, а также ее развития. **Функциональная система управления человеческими ресурсами** приобретает вид, представленный ниже.

Управление человеческими ресурсами как функциональная система реализует следующие цели:

- создание и поддержание системы человеческих ресурсов;
- обеспечение функционирования этой системы;
- обеспечение ее развития.

Рассмотрим более подробно обозначенные выше цели.

Создание и поддержание системы человеческих ресурсов:

- отбор и найм персонала;
- формирование команд (коллективного субъекта деятельности);
- формирование организационной культуры.

Обеспечение функционирования системы человеческих ресурсов:

- поддержка процессов, идентификации с системой;
- адаптация персонала;
- обеспечение требуемого уровня функционирования (мотивация и стимулирование персонала; профилактика неоптимальных состояний);
- оптимизация социально-психологического климата коллектива;
- оптимизация конфликтного взаимодействия.

Обеспечение развития (система непрерывной подготовки персонала и обеспечения инновационной готовности):

- подготовка и переподготовка;
- повышение квалификации;
- формирование инновационной готовности;
- планирование и развитие карьеры.

Психологическое обеспечение, представленное совокупностью технологий, мероприятий, процедур, принципов их применения, связанных с психологическими механизмами и закономерностями функционирования человека как субъекта труда, коллективного субъекта деятельности и социальной общности, пронизывает все компоненты функциональной системы, которую образует управление человеческими ресурсами, и ее процессуальные составляющие. В связи с этим можно также выделить психологическое обеспечение, направленное на создание и поддержание системы человеческих ресурсов, в том числе, благодаря психологически целесообразному выстраиванию процедур по отбору персонала, его расстановки, формированию команд (коллективного субъекта деятельности), формированию организационной культуры. Психологическое обеспечение функционирования системы человеческих ресурсов осуществляется за счет того, что психологические технологии внедряются в мероприятия, направленные на поддержку идентификации с системой, на адаптацию персонала, его мотивацию и стимулирование, профилактику неоптимальных состояний работников, оптимизацию социально-психологического климата в коллективе, оптимизацию конфликтного взаимодействия. Психологические технологии, внедренные в подготовку, переподготовку, повышение квалификации персонала, формирование его инновационной готовности, реализуют психологическое обеспечение развития системы человеческих ресурсов.

Кроме того, управление последними следует рассматривать как процесс. Его составляющими являются основные управленческие функции, но в данном случае реализуемые в отношении человеческих ресурсов.

Управление человеческими ресурсами как процесс:

- планирование в рамках системы человеческих ресурсов;
- организация системы управления персоналом и подсистемы психологического обеспечения;
- контроль в системе управления человеческими ресурсами;
- регулирование в системе управления человеческими ресурсами.

Принято считать, что специфика человеческих ресурсов определяет содержание конкретных управленческих решений, причем не только касающихся этих ресурсов, но и затрагивающих самый широкий спектр обстоятельств, вплоть до стратегического планирования. Для иллюстрации этого положения рассмотрим интегральную модель кризисного реинжиниринга. В ней системно увязаны такие блоки, как «Люди», «Стратегии», «Технология», «Организационные процессы».

Интегральная модель кризисного реинжиниринга

Люди	Стратегии	Технология	Организа [(сионные процессы
<ul style="list-style-type: none"> • организационная структура • распределение обязанностей между сотрудниками • управление карьерой • управление производством преобладающий стиль уководства • организационная культура 	<ul style="list-style-type: none"> • рыночная (конкурентная) стратегия • деловая стратегия • организационная стратегия • информационная И технологическая стратегия 	<ul style="list-style-type: none"> • цифровая обработка информации • теле- и сетевые коммуникации • экспертный анализ • использование баз данных • новые технологии производства • интерактивные коммуникации 	<ul style="list-style-type: none"> • основные производственные процессы • оценка результатов деятельности • основные способы постановки задач

Понятно, что все преобразования блока «Люди» должны опираться на психологические аспекты деятельности индивидуального и коллективного субъектов труда. В свою очередь, и прочие решения не могут игнорировать состояние данного блока. Вместе с тем как отмечает А. Т. Зуб, среди типичных ошибок при проведении реинжиниринга, особенно в России, оказывается недооценка роли ценностей, а также культурных традиций, организационного климата, убеждений исполнителей, что ведет к неадекватной оценке готовности персонала активно участвовать в предлагаемых изменениях [61, с. 215-216].

Интересные сведения относительно представлений руководителей о проблемах управления персоналом приводит С. К. Сергиенко. На основании специальных исследований по данной проблеме, которые были проведены на предприятиях,

представляющих разные сферы деятельности и разные формы хозяйствования, было выявлено:

- задача определения целей управления персоналом вызывает у руководителей значительные трудности; С. К. Сергиенко связывает это с особенностями менталитета руководителей, которые являются в своем сознании скорее производителями, инженерами, экономистами, финансистами, а не управленцами;
- формулируемые руководителями цели управления персоналом большей частью лишь декларируются, а не являются отражением управленческой позиции, при этом на первом месте в сознании руководителей стоят производственно-экономические цели управления персоналом, такие как повышение эффективности производства, обеспечение производства необходимыми человеческими ресурсами;
- у руководителей, как правило, отсутствуют метасистемные цели управления персоналом, например, создание необходимого имиджа (репутации, престижа) деятельности по управлению персоналом внутри и вне организации;
- практически отсутствуют цели, связанные с созданием и развитием корпоративной культуры;
- стратегические цели управления персоналом (например, «создание перспективной концепции управления персоналом») также практически не представлены [155, с. 159-160].

Осуществленная этим автором сравнительная оценка, которой было подвергнуто состояние деятельности по управлению персоналом на предприятиях разного типа, показала некоторые отличия в ее объеме и составе. Как в государственных организациях, так и на частных предприятиях цели, связанные с персоналом, практически не декларируются.

В государственных организациях управление им обычно представлено такими функциями, как аттестация кадров, повышение квалификации. Отмечается также обеспечение социально-бытовых условий жизнедеятельности персонала. Персонал организации, как правило, осознает себя как коллектив и пока идентифицирует себя с ней.

В частных фирмах управление персоналом подменяется манипулированием людьми. Фирмы не ориентированы на своих сотрудников, на удовлетворение их основных социально-психологических потребностей (в принадлежности к социальной группе, в признании и уважении со стороны других, в самоактуализации и реализации своих возможностей). Нет понятия коллектива как одной из главных Ценностей организации. Люди не отождествляют себя с фирмой и не привязаны к ней. Социальные льготы для персонала либо отсутствуют, либо минимальны.

В организациях, строящих свою деятельность по западным образцам, спектр Декларируемых целей более широк и включает те, что связаны с персоналом компании. Именно на этих предприятиях более развита и содержательна деятельность по управлению персоналом, в частности, она включает такие составляющие, как

«создание корпоративной культуры», «формирование командного духа», «создание целесообразного имиджа персонала», систему социальных льгот, которыми пользуются наиболее привлекательные для компании сотрудники.

По результатам этого исследования автор пришел к выводу, что состояние дел в области управления персоналом на современных российских предприятиях является в целом неудовлетворительным [155, с. 158-164].

Подтверждением описанного положения дел служат данные В. В. Стрелкова о том, насколько востребованы различного вида консалтинговые услуги у малых предприятий, активных в инновационном плане. Так, на долю управленческого консалтинга приходится 2,5%, инвестиционного — 30%, на аудит и юридический консалтинг — 26%, на фондовый — 11,8%, на информационно-технологический и технологический консалтинг, а также управление качеством — 8%, на маркетинговый консалтинг — 15,5%, а вот на кадровый и обучение персонала приходится лишь 6,2% от общего числа консалтинговых услуг [164].

Управление человеческими ресурсами, рассматриваемое как процесс, может, а точнее сказать, должен опираться на психологические технологии, методы, принципы. Это относится и к планированию кадровых ресурсов, и к контролю в системе управления персоналом, и к регулированию, когда выявляются отклонения системы от требуемого состояния. Поясним это на гипотетическом примере. Предположим, что в соответствии со стратегическими планами организации предстоит диверсификация (т. е. изменение профиля деятельности, проникновение в другие отрасли производства). Новые задачи предполагают переход на иные технологии, иное оборудование, что ставит перед руководством вопрос о персонале, способном обеспечить подобный переход. Удастся ли осуществить переподготовку специалистов для работы в новых условиях? В какой степени и какая часть коллектива готова к подобной инновационной деятельности? «На глазок» адекватно ответить на эти вопросы достаточно сложно. Требуются психологические и социально-психологические исследования, обосновывающие конкретные прогнозы, что возможно сделать, опираясь на данные о психологических предпосылках к перестройке как конкретных работников, так и коллективных субъектов деятельности. Эти исследования осуществляются не только в отношении конкретных людей и коллективов, но, в первую очередь, и самих новых технологий — в контексте тех требований, которые они предъявляют к субъекту труда.

Контроль в системе управления человеческими ресурсами, как и любой иной его вид, имеет своей целью выявить соответствие существующего положения дел в этой системе некоторым планируемым показателям. Очевидно, что психологические и социально-психологические показатели должны быть учтены как в критериях, определяющих требуемое состояние системы, так и среди параметров, после исследования которых и находится ответ на вопрос о степени соответствия наличного и должного. Например, если изучается влияние, оказываемое проведенными на предприятии изменениями организационных условий и технологии конкретных производств, чтобы повысилась эффективность организации, это могут быть показатели, дающие возможность охарактеризовать изменения, произошедшие в связи с этим на уровне индивидуального и коллективного субъектов деятельности. Так, зачастую важной оказывается характеристика их типичных

ценностей, индивидуально-психологического и личностного соответствия предъявляемым к ним трудовым процессом требованиям, типичных функциональных состояний персонала, задействованного в определенных подразделениях, и т. п.

Организация системы управления человеческими ресурсами, как мы уже показали ранее, не может не опираться на использование психологических и социально-психологических закономерностей, которые свойственны функционированию субъекта труда. Концептуально он должен быть представлен в данной системе во всем многообразии своих-человеческих проявлений — от уровня организма до социального.

И наконец, регулирование в указанной системе может активно использовать психологические методы воздействия и психологические методы управления.

Подводя итог данному разделу, еще раз подчеркнем, что состав психологического обеспечения обусловлен:

- особенностями функций, которые необходимо реализовать для создания, поддержания в нормальном функциональном состоянии, развития системы человеческих ресурсов;
- ее процессуальными особенностями;
- необходимостью компенсировать на психологическом уровне неадекватное стихийное воздействие организационных факторов.

Объем же и психологическая сущность, свойственные это обеспечению системы управления человеческими ресурсами, зависят от тех принципов, на которых оно базируется, интегрируя принципы разработчика (психолога) и заказчика (руководство организацией).

Важно, что интегрированность, наряду с прочими составляющими системы управления человеческими ресурсами, не исчерпывается тем, что полноценное решение указанных выше задач осуществляется с одновременной опорой на целостный комплекс подсистем управления. Например, при пополнении организации новыми кадрами реализуется определенная политика, учитывается юридическая сторона этих процедур, все процедуры осуществляются в рамках организационных регламентов, при этом могут использоваться процедуры психодиагностики. Интегрированность носит более глубокий характер, поскольку, как мы указывали в главе 1, составляющие системы управления человеческими ресурсами (социально-политическое, юридическое, организационное, экономическое, процессуально-гигиеническое, психологическое обеспечение) не являются рядоположенными, а взаимосвязаны и взаимозависимы. Так, социально-политическая составляющая с различной степенью полноты отражает в своем содержании специфику субъекта труда, в частности, его психологическую сущность. Кроме того, будучи зафиксированной в документах (текстах), благодаря использованному языковым средствам (словам, грамматическим конструктам, соотношению объемов информации, посвященной конкретным аспектам политики в области управления человеческими ресурсами, последовательности предоставления информации, реализуемой в тексте коммуникативной интенции) эта составляющая может вызывать у заинтересованных лиц те или иные психологические эффекты, создавать более благоприятные или менее благоприятные психологические предпосылки для форми-

рования имиджа организации, который нужен администрации. Таким образом, социально-политическая составляющая для обеспечения своей эффективности в той или иной степени опирается на психологические закономерности, психологические технологии.

В свою очередь, применяемая при наборе персонала психодиагностика ограничена и подчинена юридической, организационной, экономической, процессуально-гигиенической составляющим.

Все это дает основание полагать, что полноценно реализовать психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами невозможно, если проигнорировать хотя бы одну из указанных составляющих системы (социально-политическую, юридическую, организационную, экономическую, процессуально-гигиеническую или психологическую).

Принципы, на которых построена система психологического обеспечения управления человеческими ресурсами

В предыдущем разделе мы указывали, что объем и состав психологического обеспечения зависят от принципов, на которых оно базируется. Его концепция, излагаемая в данном пособии, демонстрирует принципы¹, признанные основополагающими в практике психологов, занимающих гуманистические позиции и практикующих в сфере организационной психологии и психологии труда. К их числу относятся:

- принцип научности;
- гуманистическая направленность психологического вмешательства;
- культивирование полной психологической структуры труда;
- принцип социальной равноценности всех видов труда;
- индивидуальный подход в работе с персоналом;
- системность, комплексность, непротиворечивость, последовательность и минимизация психологического вмешательства.

Реализация этих принципов оказывается более полной, когда организация проводит в отношении к своему персоналу стратегию партнерства.

Принцип научности предполагает, что любые виды психологической деятельности должны опираться на признанный в психологическом сообществе методологический базис — сумму полученных к данному моменту времени и систематизированных объективных психологических знаний, которые являются составной частью научной картины мира. Также это означает использование признанного в психологическом научном сообществе инструментария и процедур, относящихся к получению, обработке, интерпретации психологической информации и психологической воздействующей практике.

Принципы — это основные правила, которыми следует руководствоваться в определенной сфере деятельности.

Принцип научности препятствует антинаучным взглядам, внедрению непроверенных с научной точки зрения процедур, вмешательств, подходов.

Гуманистическая направленность психологического вмешательства обеспечивается соответствующими профессиональными этическими принципами. Приводим их в формулировке Е. А. Климова:

Работа психолога в любой должности осуществляется с широких позиций общества в целом, народа и обязательно учитывает интересы, возможности психического развития каждого «вот этого» человека.

Психолог как специалист по человеческому фактору не должен находиться под влиянием заинтересованных, но некомпетентных лиц.

Получаемые психологом в ходе его служебной деятельности сведения о личных качествах, семейной, личной ситуации людей являются предметом профессиональной тайны (не примешивать сюда идею «гласности», корректное применение которой ограничено только областью политики).

Методики, приемы психологической (по содержанию) работы (психодиагностика, психокоррекция, тренинг, консультирование) предназначены только для использования специально подготовленными и аттестованными (т. е. располагающими также и необходимыми внутренними средствами деятельности) людьми.

Минимально необходимым эффектом делового контакта психолога с обслуживаемым человеком должно быть оптимистическое настроение последнего в отношении его профессионального будущего, развития в ведущей деятельности.

Работа психолога направлена на активизацию человека как члена общества, его позитивное развитие как субъекта деятельности [72, с. 311-312].

Более детально эти принципы будут представлены в соответствующих разделах, например, посвященных конкретным видам деятельности психолога.

Методологически система психологического обеспечения управления человеческими ресурсами основывается на концепции полной психологической структуры труда, разработанной Е. А. Климовым. Данная концепция, в свою очередь, базируется на представлении о системном строении трудовой деятельности человека. Именно этим обусловлен тот факт, что среди принципов психологического обеспечения упомянуто **культивирование полной психологической структуры труда**. Для тех, кто не имел возможности получить систематические знания по психологии труда, остановимся на этой концепции несколько подробнее.

Активность человека, использующего производственное оборудование, инструменты на штатном рабочем месте, еще не обязательно является трудом в психологическом значении слова. Последний понимается Е. А. Климовым как функциональная психическая система, характеризующаяся четырьмя признаками. Если при анализе хотя бы один из признаков не идентифицируется, поскольку отсутствуют фактические основания для этого, данная активность в психологическом смысле слова трудом еще не является.

Первый из четырех психологических признаков труда, выделенных Е. А. Климовым, — сознательное предвосхищение социально ценного результата. Чтобы деятельность можно было назвать трудовой, предвосхищаемый результат должен мыслиться как имеющий положительную ценность для широкой общности людей. Знание о результате труда включает конкретно-образные и понятийные компо-

54 Глава 2. Объем и состав психологического обеспечения

ненты, различное соотношение которых зависит от специфики предмета труда и типа мышления, свойственного определенному человеку. Для некоторых профессий знание будущего продукта — это осознание требований и критериев, которым должен соответствовать искомый результат. Применительно к первому признаку труда предлагается различать три компонента, которые расцениваются как относительно самостоятельные. К ним относятся:

- более или менее ясное знание о продукте деятельности;
- более или менее четкое осознание его социальной ценности;
- более или менее выраженный аффективный тон соответствующих знаний, представлений, образов.

Второй признак — это сознание того, что достижение социально фиксированной цели обязательно. Деятельность становится трудом в том случае, когда есть не только идея обязательности, но и внешние по отношению к субъекту формы, фиксирующие цели его деятельности, и формы социального санкционирования, одобрения этих целей, что выражается в заданиях, сформулированных, утвержденных ответственными представителями общества, производственного коллектива. Второй психологический признак труда также имеет определенную структуру, включающую следующие компоненты:

- когнитивный, выражающийся в осознании субъектом большей или меньшей ответственности перед людьми;
- аффективно-волевой, представляющий собой эмоциональные реакции, состояния, отношения, связанные с параметрами «стабильность — изменчивость» условий и процессов осуществления деятельности, соотносимыми с ее целью; например, трудящегося тревожат, волнуют факты совпадения или, наоборот, расхождения направления деятельности с ее идеальным планом.

Третий признак — сознательный выбор, применение, совершенствование или создание орудий, средств деятельности. Чем лучше трудящийся ориентируется в орудийных средствах своей деятельности — внешних и внутренних — и правилах их применения, тем с большим основанием его деятельность будет обладать психологическими признаками труда. Третий из его признаков включает три компонента:

- гностический (ориентировка в средствах труда, знание их тонкостей);
- операторный (владение средствами труда, умения, навыки);
- аффективный (положительное эмоциональное отношение к операциональной стороне труда и его средствам),

Четвертый признак — осознание межличностных производственных взаимосвязей и взаимоотношений («живых» и овеществленных). Его компоненты таковы:

- когнитивный (знание о соответствующих межличностных отношениях);
- аффективный (эмоциональное его сопровождение).

Е. А. Климов, в соответствии с рассмотренными выше психологическими признаками труда, вводит еще одно понятие — «психологическая структура труда».

Она будет полной, если в достаточной мере выражены все четыре признака труда. Неудовлетворительная степень выраженности какого-либо признака указывает на необходимость соответствующих коррекционных мероприятий (средствами педагогики, психологии, пропаганды и т. п.) [72, с. 103-113].

Таким образом, если декларируется культивирование полной психологической структуры труда, это означает, что подготовка персонала, введение его в должность, организация трудового процесса способствуют проявлению всех четырех признаков труда. В таком случае организационная культура выстраивается так, чтобы положительная проявленность указанных признаков оказалась корпоративной ценностью. Это значит, весь персонал ощущает, что для организации важно не только знание работниками соответствующих аспектов их деятельности, но и равнодушное к ним отношение (положительное отношение или стремление изменить производственную реальность, дабы поддержать положительный эмоциональный настрой по отношению к определенным целям, средствам их достижения, ответственности и производственным взаимодействиям).

Полная психологическая структура труда является залогом идентификации персонала с целями и ценностями системы, причем не только с соответствующими правами и полномочиями, но и с той ответственностью, что и выступает непреложным условием эффективной реализации требуемых функций. Именно поэтому психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами должно быть направлено на создание условий, которые способствуют исполнению персоналом именно трудовой деятельности, а не активности, имеющей, например, сугубо эгоистическую направленность, или отбыванию им повинности.

Еще один основополагающий принцип, обуславливающий психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами, — это **принцип социальной равноценности** всех видов труда. В соответствии с ним проблемы как «белых воротничков», так и «синих воротничков» одинаково важны и требуют адекватного внимания со стороны специалистов по управлению человеческими ресурсами. Этот принцип проистекает из принятия гуманистической парадигмы. Действительно, конкретный вклад различных специалистов в общее достижение организационных целей, обусловленный спецификой разделения труда, оплачивается по-разному — в зависимости от напряженности труда, степени его квалифицированности и т. д. Но каждый участник этой цепочки «разделенного труда» — его необходимое звено, без которого качество общего результата или даже сама возможность его получения могут быть поставлены под сомнение. Разумеется, данный принцип социальной равноценности — общий для всех составляющих, что определяет систему управления человеческими ресурсами, а не только для психологического обеспечения.

Принцип индивидуального подхода в работе с персоналом нацеливает на решение проблем, которые касаются не только профессиональных, социальных групп, конкретных производственных коллективов, но и тех, что имеются у конкретного человека, и не только в организационно-производственном контексте. Этот принцип должен реализовываться, например, при обучении или повышении квалификации персонала, когда специалисты не только передают работнику со-

56 Глава 2. Объем и состав психологического обеспечения

ответствующую информацию и обеспечивают условия для отработки профессиональных навыков, но и помогают сформировать индивидуальный стиль профессиональной деятельности. Другой пример — это индивидуальное психологическое консультирование работников в связи с их личными, семейными и прочими проблемами. Принцип индивидуального подхода в работе с персоналом нацеливает на то, чтобы специалисты по управлению человеческими ресурсами «за лесом стремились увидеть конкретные деревья».

Наряду с уже рассмотренными принципами, психологическое обеспечение работы с человеческими ресурсами должно отвечать принципам системности, комплексности, непротиворечивости, преемственности и минимизации вмешательства (воздействия).

Системность предполагает рассмотрение регулируемых процессов в рамках целостной системы. Максимальный эффект мероприятий, реализующих психологическое обеспечение, может быть достигнут только в том случае, когда они ориентированы на взаимозависимый комплекс процессов, характерных для данного ресурса организации в целом. Кроме того, требование системности психологического обеспечения продиктовано пониманием делового потенциала, а также индивидуального и коллективного субъекта деятельности как системного образования, включающего в себя мотивационные, диспозиционные, исполнительные компоненты.

Комплексность предполагает наличие в психологическом обеспечении совокупности процедур, необходимых и достаточных для решения психологических задач, начиная от диагностики и заканчивая коррекцией и психологической поддержкой. Комплексность также подразумевает, что **Бездейственный** компонент психологического обеспечения образован полным спектром средств воздействия.

Преемственность создает предпосылки к возникновению коммулятивного эффекта от мероприятий по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами. Это может быть достигнуто благодаря программно-целевому принципу построения конкретной системы мероприятий — с опорой программы на единые концептуальные основы вне зависимости от конкретных подпрограмм.

Кроме того, преемственность обеспечивается и тем, что психологическое обеспечение ориентировано на все этапы карьерной реализации работника в организации.

Минимизация вмешательства (воздействия) базируется на закономерностях, свойственных регулируемой системе. В том случае, когда воздействия осуществляются с игнорированием специфики функционирования системы, они, как правило, избыточны. РТзбыточность воздействия порождает как организационные, так и психологические неблагоприятные последствия. В частности, она зачастую мешает благоприятным внутриорганизационным тенденциям нормально реализоваться, подавляет их.

Одним из существенных принципов построения системы психологического обеспечения является ее *непротиворечивость*. При этом предполагается, что различные подпрограммы и отдельные мероприятия не вызывают взаимоисключающих эффектов.

Психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами и психологические методы управления. Какова их взаимосвязь?

В связи с рассмотренными направлениями деятельности по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами невозможно обойти вниманием вопрос об использовании в организации психологических методов управления. Являются ли они третьей составляющей или же гармонично включены в две ранее обозначенные, т. е. являются инструментом их реализации?

Для ответа на этот вопрос рассмотрим, что подразумевается под терминами «психологические» и «социально-психологические» методы управления и каким образом различные авторы характеризуют их функции.

Социально-психологические методы предназначены, как это обычно указывается в справочниках, для воздействия на социально-психологические отношения между членами организации [173, с. 104-105].

Чтобы лучше понять особенности использования в организации психологических методов управления, обратим внимание, прежде всего, на необходимость различать такие феномены, как воздействие, управление, психологическое воздействие и психологические методы управления. Термин воздействие более широкий, чем управление. Соответственно, методы управления, будучи частью методов воздействия, относятся, тем не менее, к пласту формальной организации. Так, подчиненный иногда может оказывать на руководителя весьма осязаемое психологическое воздействие, но в то же время он не в состоянии применить к нему каких-либо методов управления. Психологическое воздействие в рамках формальной организации не обладает по отношению к иерархическим связям преимущественной ориентацией. Оно может быть и горизонтальным, и двусторонним, и вертикальным. Использование же методов управления осуществляется только «сверху вниз».

Для нас это имеет принципиальное значение, так как существуют виды воздействия, в том числе и психологического, которые, будучи реализованными руководителем, не могут, тем не менее, относиться к классу психологических методов управления. Примером тому служат характеризующиеся как манипуляции (скрытые, предполагающие получение одностороннего выигрыша) воздействия на сотрудников. В отличие от методов воздействия, психологические методы управления всегда санкционированы правовыми и этическими нормами, принятыми в соответствующем сообществе. Формальная организация не только располагает правом использовать данные методы, но и несет за это ответственность.

С помощью социально-психологических методов управления решаются следующие вопросы:

- 1) формирование трудовых коллективов, учитывающее социально-психологические характеристики людей, способности, темперамент, черты характера, что создает благоприятные условия для совместной работы и социального развития коллектива;
- 2) установление и развитие социальных норм поведения, в том числе путем поддержания хороших традиций;

58 Глава 2. Объем и состав психологического обеспечения

- 3) введение системы социального регулирования, предполагающей тщательный учет реального взаимодействия социальных интересов. Социальное регулирование предполагает использование договоров, обязательств, установление порядка распределения каких-либо благ, очередности их получения;
- 4) социальное стимулирование — создание обстановки социально-психологической заинтересованности в выполнении какой-либо важной работы или в достижении какой-либо цели. Особо важное значение придается стимулам повышению общеобразовательного уровня, культурного роста, морального и эстетического развития; а также удовлетворению культурных и социальных потребностей;
- 5) воспитательная работа;
- 6) создание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы — целеустремленности, активности, требовательности, нетерпимости к нарушениям дисциплины [173, с. 104-105].

В перечне, как мы видим, содержатся указания на цели, которые достигаются посредством этих методов. Цели, безусловно, соответствуют тому приложению психологического знания, которое мы обозначили как психологическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

Вместе с тем иные классификации психологических методов управления не позволяют сделать столь однозначные выводы. Рассмотрим некоторые из них. Так, А. А. Зворыкин и С. Т. Гурьянов [56, с. 386-387] выделяют в отдельные подклассы социальные и психологические методы управления. К **социальным** относятся:

1. **Методы управления социально-массовыми процессами** (миграция, движение кадров). Его рекомендуется проводить как рациональное размещение промышленных комплексов, установление промышленных приоритетов, целевую ориентацию личных интересов.
2. **Методы управления группами** (интеграция усилий участников групп, ориентация на успешное выполнение производственных задач).
3. **Создание условий** для того, чтобы развивать чувство ответственности, взаимопомощи и выявлять эталоны поведения, выбор методов управления группами (авторитарные, либеральные, демократические).
4. **Методы управления внутригрупповыми процессами и явлениями** (повышение социально-производственной активности, соблюдение социально-исторической преемственности, управление ролевым поведением, совершенствование коммуникации, социальное регулирование, агитация и пропаганда).

В этой классификации особо хотелось бы остановиться на пунктах 2 и 3. И методы управления группами, в том числе интеграция усилий участников групп, ориентация на успешное выполнение производственных задач, и выбор авторитарного, либерального или демократического стиля управления группами являются, скорее всего, методами реализации одной из основных управленческих функций — регулирования.

И. И. Ляхов, Г. Д. Горячев [96, с. 20], раскрывая сущность методов управления групповыми процессами и явлениями, выделяют следующие подклассы:

- Методы активации. К их числу относят почин и новаторство, обмен опытом, соревнование, моральное стимулирование, критику и самокритику, обещание, информирование о позитивных результатах выполнения плана.
- Методы социального нормирования. Эти методы ставят своей целью упорядочение и гармонизацию социальных отношений путем введения норм, управляющих поведением отдельных людей, социальных групп и коллективов в различных ситуациях. К их числу относят традиции, обряды, использование атрибутов памятных традиций, подарки, фотоальбомы. Сюда же включаются методы социальной профилактики — общественное наблюдение за членами коллектива с социально-опасными тенденциями, предупреждение, поручительство. К методам социального нормирования относятся также методы дисциплинарной помощи, в том числе обсуждение поступков на общем собрании и в общественных организациях, общественный выговор, наложение общественных санкций на очередность получения материальных благ и социального обеспечения.
- Методы ролевых изменений, опирающиеся на изменение престижа роли — посредством введения униформы, знаков, а также путем изменения содержания роли.
- Методы пропаганды и агитации.
- Методы управления индивидуально-личностным поведением посредством использования внушения, команды, приказа, запрета, личного примера, а также благодаря созданию обстановки, ориентирующей личность в нужном направлении.

Методы управления индивидуально-личностным поведением, в понимании И. И. Ляхова и Г. Д. Горячева, подобно методам управления группами, как их объясняют А. А. Зворькин и С. Т. Гурьянов, относятся, на наш взгляд, к реализации функции регулирования.

К психологическим методам управления И. И. Ляхов и Г. Д. Горячев причисляют:

- 1) социально-психологические методы;
- 2) психологические методы мотивации;
- 3) психологические методы гуманизации труда;
- 4) психологические методы профессионального отбора и обучения.

Под социально-психологическими методами эти авторы понимают совершенствование коммуникации, совершенствование информирования по актуальным для коллектива вопросам. Таким образом, данная группа методов может быть отнесена к первому из обозначенных нами направлений деятельности в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами.

Сущность психологических методов мотивирования И. И. Ляховым и Г. Д. Горячевым не раскрывается. Внимание лишь фиксируется на необходимости изучать мотивацию труда, использовать соответствующие стимулы и видеть опасность переключения на новую мотивацию в трудовом процессе.

Гуманизация труда, по мнению этих ученых, предполагает создание адекватных условий труда, борьбу с монотонностью, использование закономерностей работоспособности [96, с. 37]. Эта группа методов, по нашему мнению, в большей степени соотносится со вторым направлением — психологическим обеспечением функционирования системы человеческих ресурсов.

Однако определенные вопросы вызывает разграничение социальных и психологических методов, которое отмечается в предложенном варианте. Действительно, методы управления внутригрупповыми процессами и явлениями, создание условий для развития чувства ответственности и, тем более, методы управления индивидуально-личностным поведением базируются на психологических закономерностях, относящихся как к сфере внутригруппового взаимодействия, так и к сфере индивидуального поведения.

Представляется более точным классифицировать социальные методы управления, прибегнув к параметру сложности объекта воздействия. В связи с этим выделяются методы управления социально-массовыми процессами, методы управления группами, методы управления внутригрупповыми процессами и методы управления индивидуально-личностным поведением. Однако из этого ряда выпадают методы, ориентированные на создание условий для развития чувства ответственности. Не вполне ясна логика выделения собственно психологических методов управления.

Недочеты рассмотренной классификации во многом обусловлены сложностью выбранных оснований. Выходом из затруднений с предпочтением оснований для классификации будет их максимальное упрощение. В таком случае достаточно продуктивным оказывается введение А. Л. Журавлевым терминов «опосредованные, или косвенные» и «прямые» социально-психологические методы руководства.

Прямые социально-психологические методы руководства используются в процессе непосредственного общения руководителя с коллективом и отдельными работниками и, как правило, на практике не требуют организации специальных условий для их применения. К прямым методам воздействия руководителя на руководимых относятся следующие: убеждение, принуждение или административное «воление», внушение и требование поведения по образцу, основанного на подражании (когда есть прямое указание: «делай как ...»).

Косвенные (опосредованные) социально-психологические методы руководства характеризуются тем, что они опосредуются специальной организацией условий деятельности и поведения личности и коллектива. Эти методы не требуют обязательного непосредственного «управленческого» общения руководителя с руководимыми. Они реализуются в более длительный промежуток времени и требуют от руководителя не только организации соответствующих условий для их исполнения, но, самое главное, — включения и вовлечения руководимых в преобразование [51, с. 288–289]. К опосредованным методам относят «личный пример», «ориентирующую ситуацию», «использование символов и ритуалов», «изменение или сохранение ролевых элементов» и т. д.

Как мы видим, в данной классификации акцент делается не на специфике задач, а не на средствах, которые используются. Единственное, что требует уточне-

ния — основание, в соответствии с которым к социально-психологическим методам было отнесено «административное воление» и требование. Это — типичные организационно-распорядительные методы или методы дисциплинарного воздействия, в зависимости от того, какая форма требований имеется в виду.

Возвращаясь к вопросу отнесения конкретных социально-психологических методов управления к тому или иному направлению психологического обеспечения в управлении человеческими ресурсами, следует отметить, что прямые социально-психологические методы руководства служат инструментом функции регулирования, в то время как косвенные (опосредованные) — в большей степени принадлежат к системе управления человеческими ресурсами.

Иная, также достаточно стройная классификация психологических методов, основанная на выделении непересекающихся целей воздействия, дана А. В. Филипповым. Им указываются диагностические, регулирующие, тонизирующие и развивающие методы. Первые направлены на получение психологических сведений об объекте и субъекте управления. Регулирующие связаны с упорядочением, изменением определенных сторон сознания. Тонизирующие методы — с влиянием на эмоционально-волевые особенности людей. Развивающие методы имеют отношение к формированию новых образований психики, сознания [176]. Это обозначение определенных классов психологических методов управления, к сожалению, не позволяет однозначно отнести их к тому или иному направлению в психологическом обеспечении системы управления человеческими ресурсами.

Подводя итог рассмотренным выше вопросам, отметим, что психологические, социально-психологические и социальные методы управления, будучи конкретным проявлением воздействующей практики в организации, могут относиться к различным направлениям психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, а также быть инструментом реализации одной из основных управленческих функций — функции регулирования. Таким образом, психологические методы управления являются не самостоятельным направлением деятельности по психологическому обеспечению, а частью двух ранее обозначенных составляющих и инструментом их реализации.

Возвращаясь к введенному нами разграничению двух составляющих в психологическом обеспечении системы управления человеческими ресурсами, следует отметить, что оно достаточно условно. Действительно, компенсации психологического воздействия со стороны «стихийных» факторов могут «пересекаться» с системой мероприятий, направленных на оптимизацию функционирования системы человеческих ресурсов.

Рекомендуемая литература

- Журавлев А. Л., Таранов Е. В.* Социально-психологические основы опосредованных методов руководства // Психологические механизмы регуляции социального поведения. — М.: Наука, 1979.
- Климов Е. А.* Введение в психологию труда: Учебник для вузов. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем определяется объем и состав психологического обеспечения управления человеческими ресурсами?
2. Какие стратегии может реализовать организация по отношению к своему персоналу? Как фактор стратегии может повлиять на особенности психологического обеспечения управления человеческими ресурсами?
3. Какие составляющие психологического обеспечения управления человеческими ресурсами можно выделить?
4. Чем обусловлена необходимость компенсировать психологическое воздействие, производимое «стихийными» факторами организационной среды?
5. К чему имеет отношение психологическое обеспечение, связанное с функциональными и процессуальными аспектами управления человеческими ресурсами?
6. Какие основные принципы в построении подсистемы психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, если организация реализует по отношению к своему персоналу стратегию партнерства, можно назвать?
7. Что понимается под психологическими методами управления? Каково взаимоотношение этих методов управления с психологическим обеспечением управления человеческими ресурсами?

Задания для повторения

Далее приводится отрывок из классического социологического исследования «Человек и его работа»¹. В нем описывается неквалифицированный ручной труд, не предполагающий применение машин и механизмов и постоянно предусматривающий большую физическую нагрузку. Ознакомившись с этим отрывком, укажите, на каких из рассмотренных в данной главе принципах базируются предложенные исследователями рекомендации.

Отсутствие механизации или чрезвычайно низкий ее уровень, низкая квалификация, преобладание физического труда над элементами труда умственного — характерные особенности содержания работы в этой группе. Рабочий выполняет, прежде всего, энергетические функции. Исполнительская и управленческая функции труда просты и элементарны, поэтому здесь не требуется специальной профессиональной подготовки и вполне достаточен элементарный уровень общего образования...

Общая характеристика особенностей группы: содержание труда, условия работы и характер производственных операций сами по себе не могут вызвать чувства удовлетворенности. Рабочий может лишь привыкнуть к этим условиям, но привычка в данном случае не превращается в потребность. Содержание труда обуславливает сравнительно незначительное влияние квалификационных различий. Здесь нет высококвалифи-

¹ Человек и его работа. Социологическое исследование / Под. ред. А. Г. Здравомыслова, В. П. Рожина, В. А. Ядова — М.: Мысль, 1967.

цированных рабочих, обладающих большими знаниями и сложными навыками, поэтому стремление повысить квалификацию выступает в качестве стимулирующего фактора в весьма незначительной мере — лишь постольку, поскольку это связано с повышением заработка.

В рамках одной и той же квалификации различия в уровне образования никак не отражаются на результатах работы. Отсутствие положительных корреляций между образованием и реальными результатами труда проистекает из профессиональных особенностей группы — здесь нет потребности в умственных операциях, и поэтому расширение кругозора и повышение уровня образования ведут, скорее, к большей неудовлетворенности работой и даже к снижению производительности труда. Общеобразовательная учеба обычно связана со стремлением сменить профессию. В целом эти виды труда по мере механизации трудовых операций будут ликвидироваться. Работа при данном содержании труда фактически не имеет реальных перспектив превратиться в потребность.

Практические рекомендации, связанные с повышением интереса к работе и формированием моральных стимулов к труду, вытекают из общей характеристики оценок различных элементов рабочей ситуации. Оставляя в стороне возможности механизации (это означает изменение самого содержания труда) и повышения заработной платы (что связано с повышением производительности труда в целом), можно сказать: наиболее важными мероприятиями, содействующими улучшению отношения к труду в данной группе, являются улучшение условий труда; значительное повышение всех средств морального стимулирования, подчеркивающих ответственность и значимость работы этой группы трудящихся; создание реальных возможностей для передвижения неквалифицированных рабочих с довольно высоким уровнем общего образования в группу квалифицированных рабочих механизированного или ручного квалифицированного труда. Текучесть кадров в данной группе не наносит большого ущерба производству, если заранее обеспечена преемственность на рабочем месте: здесь фактически нет специальных затрат на обучение профессии и невысоки потери, связанные с «вхождением» в работу. Создание условий для продвижения рабочих неквалифицированного ручного труда в более содержательные виды трудовой деятельности будет способствовать повышению морального состояния рабочих этой группы, значительная часть которых связывает свои планы на будущее с переходом на другую, квалифицированную работу [с. 203, 206-207].

Глава 3 **Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами**

Цели данного раздела:

- рассмотреть вопрос о составе основных видов деятельности, принятых в психологической практике;
- выявить все разнообразие деятельности психолога, вызванной психологическим обеспечением управления человеческими ресурсами;
- пояснить принципы и этические нормы, регулирующие осуществление всех видов деятельности психолога.

Зададимся вопросом, можно ли определить типичные виды деятельности, которые определяют направления работы с человеческими ресурсами? Оказывается, что все их многообразие сводится к шести основным формам.

Прежде всего, это психолого-просветительская деятельность, которая создает предпосылки для востребованности психологических услуг в организации. Вторая составляющая — диагностика наличного состояния, положения дел, предполагающая, что используется весь спектр соответствующих каждому случаю методов и средств. Более узкие задачи, чем во втором случае, позволяет решить экспертиза, которая призвана дать ответ на конкретный вопрос. Самостоятельное направление в работе с человеческими ресурсами — осуществление или организация воздействия, необходимого для требуемых (по мнению управляющей системы) изменений. Последние могут касаться как конкретных специалистов, так и системы человеческих ресурсов в целом и затрагивать самые разнообразные их аспекты, например, диспозицию персонала, профессиональные навыки, которыми владеют конкретные группы специалистов, ценности. Самостоятельным направлением в деятельности психолога выступает консультирование, связанное с задачами управления человеческими ресурсами. Все перечисленные направления деятельности можно было бы обозначить как услуги. Во всех

этих случаях так называемые внутренние средства труда (правила, алгоритмы, эталоны осуществления деятельности) не отчуждаются в пользу организации. Наряду с услугами, еще одним направлением деятельности выступает **создание** и использование **информационного обеспечения** управления человеческими ресурсами. К нему относят базы данных, аналитические материалы, методические средства, методические рекомендации и т. п.

Разграничение видов деятельности на услуги и информационное обеспечение представляется важным, когда речь идет о планировании объема работ специалистов, их реализующих. Например, психологу поручена разработка и проведение тренинга, обеспечивающего решение конкретной задачи. В случаях, когда оказывается услуга, объем сопровождающих эту процедуру документов и их состав окажется иным! по сравнению с тем, когда тренинг разрабатывается и «передается» для последующего неоднократного использования другими специалистами. Если в первом случае документы представлены кратким обоснованием, программой, раздаточными и демонстрационными материалами, то во втором — методическими материалами, позволяющими другому специалисту воспроизвести процедуру. Продукт деятельности психолога, разработавшего и осуществившего тренинг, в первом случае носит функциональный характер, а во втором — функциональный + материальный (текст). Создание подобных методических материалов требует значительных временных и интеллектуальных затрат, что отражается и на общей стоимости этого мероприятия для организации.

Таким образом, деятельность специалистов, которые реализуют психологическое обеспечение в системе управления человеческими ресурсами, осуществляется как:

- психолого-просветительская деятельность;
- диагностика;
- психологическая экспертиза;
- психологическое воздействие, в частности, чтобы создать предпосылки к оптимальному функционированию персонала, развитию субъекта профессиональной деятельности или коррекционной работе с персоналом;
- консультирование;
- создание и использование информационного обеспечения.

Психолого-просветительская деятельность

Как мы уже указывали, психолого-просветительская деятельность создает предпосылки для того, чтобы психологические услуги и информация оказались востребованными в организации. Она реализуется как благодаря специальным мероприятиям (лекции, беседы, выставки психологической литературы, подготовка буклетов, посвященных деятельности соответствующих специалистов), так и в процессе осуществления иных видов работы, проходящей в повседневном взаимодействии с персоналом организации. Основная направленность психолого-просветительской деятельности состоит, прежде всего, в повышении психологической грамотности персонала, дабы гуманизировать организационную среду, повысить

66 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

психологическую безопасность персонала, его устойчивость к деструктивным влияниям.

В чем состоит и проявляется психологическая грамотность людей? Е. А. Климов перечисляет ее проявления. Соответственно, на формирование их и должна быть направлена психолого-просветительская составляющая. К числу таких проявлений Е. А. Климов относит:

- направленность мышления на понимание души другого;
- интерес к стороннему человеку;
- овладение элементами психологического познания, в том числе представлением о разнице между субъективными и объективными явлениями, о том, что является продукцией и достоянием сознания, а что принадлежит внешнему миру, объекту; представлением о возрастных, половых и индивидуальных различиях психики, об основных патологических ее нарушениях, о фактах и закономерностях, характеризующих субъективный мир человека;
- культивирование терпимости к отличию от ожидаемого в данном социальном слое стандарта;
- наличие психологического знания не только о других, но и о себе: существование достаточно отчетливого, детализированного и истинного «Я-образа», необходимого условия для того, чтобы стали возможны самокритика, саморегуляция, самовоспитание, а значит и оптимальное взаимодействие с другими людьми;
- культивирование оптимистического убеждения в том, что существуют громадные возможности для развития, формирования психологических свойств, качеств, в том, что человек как личность преобразуется, изменяется в деятельности, а способности его развиваются [72, с. 309-310].

Вторая, не менее важная задача психологического просвещения — сформировать благоприятный имидж как самой деятельности психолога в организации, так и собственно задач психологического обеспечения, раскрыть их гуманистическую сущность; обеспечить профилактику страхов и недоверия персонала к психологу в организации.

Третья — популяризация и разъяснение новейших психологических исследований, которые отражают потребности личностного роста и организационного развития.

Четвертая задача — формирование у персонала потребности в психологических знаниях и навыках и желания использовать их в профессиональной деятельности и в иных жизненных ситуациях.

Одним из существенных моментов в психолого-просветительской деятельности является формирование у персонала и руководителей организации адекватных ожиданий в отношении эффективности мероприятий, предполагающих психологическое воздействие, будь то индивидуальная работа в связи с личными проблемами персонала или работа с организацией в целом. Завышенные ожидания могут быть не менее вредны, чем недооценка роли психологических факторов. В результате последней снижается эффективность, поскольку имеющиеся ресурсы используются

неполностью, переоценка же, если ожидания не подтвердились, способна стать источником разочарований, что создаст неблагоприятный психологический фон для последующей практики.

Таким образом, психолого-просветительская работа, проводимая в организации, должна охватывать все ее уровни (высшее руководство, руководители подразделений, рядовые сотрудники). Кроме того, она не может ограничиваться только проблемами человека в организации, а должна отвечать широкому кругу потребностей работников, реализовываться в самых разнообразных формах и соответствовать как стратегическим (например, поддерживать в организации дух уверенности и доверия), так и тактическим задачам (например, пробуждать интерес к конкретным технологиям).

Рекомендуемая литература

Климов Е. А. Введение в психологию труда: Учебник для вузов. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998.

Рабочая книга практического психолога: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А. А. Бодалева, А. А. Деркача, Л. Г. Лаптева. — М.: Изд-во Института психотерапии, 2002.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие задачи решает психолого-просветительская работа в организации?
2. В каких формах осуществляется психолого-просветительская работа?
3. Кто может выступать адресатом психолого-просветительской работы в организации?

Диагностика в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами

Диагностика различных аспектов организации, в том числе и ее ресурсов, является предпосылкой к разработке решений, которые определяют конкретные воздействия на систему в целом или ее элементы.

Что понимают под термином «диагностика» различные специалисты?

Остановимся более подробно на определении самого термина «диагностика». В толковых словарях он определяется, прежде всего, в медицинском и техническом контексте. Не фиксируя внимание на первом, приведем определение второго, поскольку, когда решаются вопросы управления человеческими ресурсами, объектами диагностики могут выступать, например, социально-технические и технические системы. **Техническая диагностика** — это инструмент, с помощью которого выявляется «патология» соответствующей системы или ее предпосылок,

68 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

в частности, установление и изучение признаков, характеризующих состояние технических систем или их элементов, чтобы предсказать возможные отклонения и предотвратить нарушение нормального режима их работы [157, с. 164].

Такого рода диагностика дает полезную информацию и психологам, поскольку она высвечивает объективные условия профессиональной деятельности людей. Объективное положение дел, связанное как с конкретными работниками, так и коллективными субъектами деятельности, может отражаться в типичных для целого коллектива состояниях (например, тревога в связи с предаварийным состоянием оборудования; подавленность в результате осознания технического отставания от передовых в отрасли предприятий и отсутствия перспектив внедрения новейших технологий), отношении к организации в целом, особенностях профессионального самосознания, предпосылках конфликтов, предпосылках ошибочных решений персонала или его отношении к нормам техники безопасности. Понятно, что психологи и специалисты по управлению человеческими ресурсами сами не занимаются технической диагностикой, но достаточно широко пользуются соответствующей информацией, позволяющей «привязать» результаты психологической диагностики к контексту реальных обстоятельств.

Последняя, имеющая отношение к управлению организацией, рассматривается как очень близкая по смыслу к уже приведенному определению технической диагностики. Так, под **организационной диагностикой** понимается определение дефектов в строении системы управления и недостатков режима функционирования [173, с. 34]. Недостатками, выявляемыми в процессе организационной диагностики, могут быть нарушения в документальном обеспечении процесса управления, использование специалистов без учета их квалификации и т. д. Психологи, осуществляя диагностику в рамках своей компетенции, опираются и на результаты организационной, поскольку нарушения на уровне организационных факторов также выступают объективными условиями, влияющими на функционирование человека в организации.

По сути дела, использование психологами данных технической и организационной диагностики направлено на то, чтобы выявить их психологическое содержание, проанализировать их через призму психологических и социально-психологических закономерностей, которые отличают функционирование как индивидуального, так и коллективного субъекта деятельности. Для осуществления подобного анализа подчас требуются специальные, достаточно трудоемкие исследования. Сделанные «сходу» предположения о связи внешних и внутренних регуляторов поведения человека в организации могут не соответствовать действительности.

Для того чтобы проиллюстрировать эти положения, обратимся к исследованию М. В. Муконной, посвященному изучению отношения работников опасных производств к необходимости исполнять свои обязанности в соответствии с существующими нормативами. В этом исследовании проводится связь между личностными и индивидуально-психологическими особенностями работников; конкретными организационными факторами и экономическими условиями, в которых трудились эти работники; субъективной значимостью для них этих условий и тем, что было обозначено М. В. Мукониной как профессионально ответственное отношение к своим должностным обязанностям.

Под профессионально ответственным отношением ею понималось в разной степени осознаваемое, эмоционально-оценочное и характеризующееся различной степенью готовности отношение личности к необходимости добросовестного выполнения своих обязанностей в профессиональной деятельности [111, с. 14]. Оно характеризуется когнитивным, аффективным и конативным компонентами. Первый означал различную степень осознания и понимания личностью своих должностных обязанностей. Аффективный компонент проявлялся как модальность (знак) субъективной оценки необходимости добросовестно выполнять профессиональные обязанности (позитивная, негативная, нейтральная оценка). Конативный (поведенческий) компонент выражался в различной степени готовности (сформированное™ умений и навыков) и предрасположенности (стремления, основанного на совокупности мотивов) личности добросовестно выполнять профессиональные обязанности. Степень развития данных компонентов отражала уровень профессионально ответственного отношения личности к выполнению должностных обязанностей.

Понятно, что организация заинтересована в наличии у работников высокой степени профессионально ответственного отношения к своему труду, а значит — и полноценного развития всех его компонентов. Как это может быть достигнуто? Может ли отбор работников по некоторым личностным параметрам стать гарантией возникновения требуемого отношения? Оказалось, что для формирования у людей, работающих на опасном производстве, такого высокого уровня недостаточно присутствия таких личностных качеств, как добросовестность и выраженная эмоциональная стабильность. Более существенную роль играют конкретные социально-экономические условия труда на фоне их высокой для работников субъективной значимости [111, с. 23]. В этом случае организационно-экономические условия выступают как внешние регуляторы поведения личности, используемые организацией для достижения ее целей. К числу организационно-экономических факторов были отнесены такие параметры, как оплата и стимулирование труда, уровень контроля, санкций, степень интенсивности труда.

Понятно, что результаты диагностики организационно-экономических факторов являются необходимым условием, чтобы оценить предпосылки возникновения определенного отношения к своим обязанностям у работников.

Обратимся теперь к пониманию диагностики в психологическом контексте. Психологами она рассматривается, прежде всего, применительно к задачам психодиагностики индивидуально-психологических и личностных особенностей человека, но уже без преимущественной ориентации на выявление каких-либо отклонений. Диагностика личности, например, определяется в психологических источниках как:

- а) совокупность принципов и методов, определяющих наиболее существенные (для данного исследования) особенности личности;
- б) процесс определения указанных особенностей [202, с. 175].

Психологический диагноз выступает конечным результатом деятельности психолога, направленной на описание и выявление сущности индивидуально-психологических особенностей личности, чтобы дать оценку их актуального состояния,

70 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

составить прогноз дальнейшего развития и разработать рекомендация, определяемые задачей психодиагностического обследования [79, с. 93]

В психологии также используется термин «профессиональная психодиагностика». Это «исследование и оценка свойств индивидуальности человека в целях проведения профессионального отбора, профессиональной ориентации и рационального распределения кандидатов по специальностям, совершенствования профессиональной подготовки, решения системы практических вопросов по оптимизации профессиональной деятельности» [82, с. 3]. Если рассматривать данное определение относительно задач, диктуемых в контексте психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, то оно определенным образом касается их части.

Применительно к этим весьма разнородным задачам требуется выдвинуть обобщающее определение диагностики. Она будет пониматься нами в ключе, близком к обозначенной позиции психологов, а именно как исследование наличного (актуального) состояния некоторого объекта, чтобы дать его психологическую оценку, спрогнозировать дальнейшее развитие и разработать рекомендация, определяемые задачей диагностического обследования.

Круг задач, в рамках которых психологами осуществляется диагностика, и, соответственно, перечень ее объектов весьма обширен и не сводится лишь к психодиагностике личностных и индивидуально-психологических особенностей персонала. Диагностика в рамках управления человеческими ресурсами осуществляется:

1. При исследовании соответствия лиц, впервые поступающих на службу или претендующих на служебное продвижение, профессионально-квалификационным требованиям:
 - психофизиологическим;
 - индивидуально-психологическим;
 - личностным особенностям.
2. При определении фактического состояния кадров организации, в том числе:
 - уровня адаптации персонала;
 - эффективности специалиста в целях аттестации персонала;
 - наличия у персонала неоптимальных функциональных состояний;
 - реальной и потенциальной текучести;
 - предпосылок отклоняющегося поведения;
 - причин нарушения трудовой дисциплины, норм техники безопасности.
3. При оценке эффективности и действенности корпоративной политики в сфере управления персоналом:
 - удовлетворенности трудом;
 - мотивации труда;
 - потенциальной текучести;
 - степени идентификации с организацией;
 - психологического климата коллектива.

4. При определении направлений совершенствования организации труда и управления, чтобы обеспечить эффективное использование кадрового резерва организации:
 - условий труда;
 - представленности неформальной организационной структуры;
 - особенностей разделения труда;
 - уровня ролевой неопределенности;
 - стилей управления и ролевых ожиданий в рамках управленческого взаимодействия;
 - социально-психологической структуры групп;
 - ценностей как отдельного работника, так и групп;
 - уровня развития коллектива;
 - отношения к различным типам карьер;
 - отношения к профессиональному самосовершенствованию;
 - степени обучаемости работника.
5. При изучении и сопоставлении трудовой атмосферы и инновационного климата в подразделениях и отделениях организации:
 - отношения к нововведениям;
 - климата коллектива;
 - сплоченности, сработанности, совместимости персонала в рабочих группах;
 - типа конфликта, формы его протекания, стадии развития.

Методы и процедуры, используемые в психологической диагностике

Понятно, что столь обширный перечень задач и объектов диагностики предполагает, что используется весь спектр диагностических методов, в том числе: наблюдение; изучение продуктов деятельности, документов; биографический метод; диалогические техники, в том числе, беседы, интервью, диагностические игры; объективные тесты; стандартизированные самоотчеты, в том числе, тесты-опросники, открытые опросники, шкальные техники, построенные по типу семантического дифференциала, индивидуально-ориентированные техники типа ролевых репертуарных решеток; проективные техники; эксперименты (преимущественно естественный эксперимент).

Следует отметить, что разработка диагностического инструментария осуществлялась на протяжении всего существования научной психологии. Если рассматривать проблему разработки методических и инструментальных средств диагностики в отечественной индустриальной практике, то следует указать, что в период расцвета психотехники (1920-1930 гг.) широкое применение нашли не только аппаратные методы исследования, определяющие квалификацию работающего персонала, моделирующие реальные рабочие места, но и экспериментально-психологические диагностические методики и психологические тесты.

Впервые в мире тесты, направленные на решение задач подбора и расстановки руководителей, были созданы в нашей стране. Это произошло в 1925 г. в Харьковском всеукраинском институте труда [76]. Об уровне тогдашних отечественных разработок свидетельствует тот факт, что руководитель отдела профподбора Всеукраинского института труда М. Ю. Сыркин, выступавший по проблемам тестологии на Международных психотехнических конференциях 1927, 1928, 1930 и 1931 гг., был избран на VI Международной психотехнической конференции в состав Правления Международной психотехнической ассоциации [117, с. 161].

В современной диагностической практике при работе с персоналом организации применяется широкий спектр отечественных и адаптированных к российским выборкам зарубежных методик. Наиболее популярные их сборники указаны в списке рекомендуемой литературы.

Чем определяется эффективность диагностики? Факторы, повышающие надежность диагностических процедур

Эффективность диагностики определяется рядом факторов:

- подготовленностью субъекта этой деятельности и его профессионально-этической позицией;
- принципами построения диагностического исследования;
- качеством используемых методик и процедур и практикой их применения;
- качеством критериев, используемых для интерпретации диагностических данных.

Требования к субъекту диагностической деятельности

Диагностическая деятельность, будь то психодиагностика или диагностика социально-психологических и организационных феноменов, как и прочая психологическая практика, опирается на профессиональные стандарты, которыми определяются основополагающие принципы данного вида деятельности, в том числе принципы:

- ответственности;
- компетентности;
- этической и юридической правомочности;
- квалифицированной пропаганды психологии;
- конфиденциальности;
- благополучия клиента;
- профессиональной кооперации;
- информирования клиента о целях обследования;
- морально-позитивного эффекта исследования;
- гражданственности и патриотизма [119, с. 22].

Очевидно, что профессиональный психолог должен не только быть подготовлен в области психодиагностики, знать особенности того, как применяются раз-

личные методы получения, обработки и обобщения диагностических материалов, но и разделять основные этические принципы своей профессии в целом и данного вида деятельности, в частности. Далее мы приводим общие этические принципы психодиагностического обследования.

ОБЩИЕ ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ

- 1.1. Психолог, запрашивающий у человека в ходе обследования сведения о его личности или допускающий, чтобы ему доверили эту информацию, делает это только после того, как обследуемый полностью осознал цели обследования, а также цели и способы использования этой информации.

Комментарий. Для эффективности обследования может быть необходимо скрывать от испытуемого истинную цель тестирования и специфику интерпретации его ответов, тем не менее личность не должна подвергаться какому бы то ни было тестированию обманным путем.

- 1.2. Любой человек имеет право отказаться от участия в психологическом обследовании или эксперименте и тем самым оградить от нежелательного вмешательства свой внутренний мир.
- 1.3. Когда обследование проводится в интересах какого-либо учреждения, обследуемый должен быть полностью проинформирован относительно использования получаемых результатов. Желательно также объяснить, что адекватная оценка его личности будет выгодна самому испытуемому.

1.3.1. Результаты обследования, проведенного по личной просьбе и в интересах обследуемого, не могут быть предоставлены какому-либо учреждению, если испытуемый не дает на это согласия.

1.3.2. Если обследование проводится в интересах личности и по инициативе организации (школы, предприятия, вуза, суда и т. п.), то для использования полученных результатов в рамках этой организации дополнительного согласия обследуемого не требуется. Для передачи полученной информации за пределы организации необходимо согласие обследуемого.

1.3.3. Если в силу необходимости защиты интересов общества или прав граждан результаты психодиагностического обследования должны быть сообщены другому лицу или в официальный орган, обследованный должен быть поставлен об этом в известность.

1.3.4. Обязательство хранить профессиональную тайну теряет силу, если положение закона обязывает психолога сообщить о полученной информации.

- 1.4. При тестировании детей до 16 лет в области учебных достижений, навыков и умений достаточным является согласие школьного или педагогического совета; в случае же оценки личности необходимо индивидуальное согласие ребенка и его родителей. По просьбе родителей им должны быть сообщены результаты тестирования ребенка с соблюдением условий, указанных в пунктах 1.6 и 1.7. Относительно передачи сведений другим людям соблюдаются требования пункта 1.3 (всех его подпунктов). Представителями ребенка в данном случае являются его родители.

При психодиагностическом обследовании подростка 16 лет и старше требуется только его согласие.

- 1.5. Во избежание неправильного обращения с тестовыми данными необходимо, чтобы доступ к ним подлежал строгому контролю.

Комментарий. Целесообразно выработать точные критерии для сохранения, уничтожения и доступности сведений об индивиде.

- 1.6. При сообщении результатов тестирования необходимо учитывать особенности того человека, которому они предназначаются.

Комментарий. Например, при сообщении тестовых результатов школьника следует помнить, что эмоциональная причастность родителей или учителей к жизни ребенка может препятствовать разумному пониманию фактической информации.

74 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

- 1.7. Индивиду не должны сообщаться результаты его обследования без их интерпретации специалистом. Вряде случаевнеобходим также соответствующий комментарий специалиста.

Комментарий. Даже если тест тщательно проведен и верно интерпретирован, сообщение тестовых результатов индивиду без возможности обсудить их более подробно может ему повредить [148, с. 5 - 6].

Диагностическая деятельность в организационной практике, в том числе и психодиагностика, может осуществляться не только профессиональными психологами, но и специалистами, имеющими иное базовое образование. Вместе с тем это не освобождает их от необходимости реализовать указанные принципы в работе с персоналом. Залогом корректной деятельности в сфере психологической диагностики, осуществляемой при работе с персоналом непсихологами, является практика, основанная на следующих правилах:

- специалист-пользователь должен при выборе методик предварительно проконсультироваться с психологами, работающими в данной практической отрасли, и пользоваться аттестованными методиками;
- если использование методики требует общих знаний о психодиагностике или специальной подготовки по овладению методикой, то пользователь обязан либо выбрать другую методику, либо пройти соответствующую подготовку, либо привлечь к проведению психодиагностики психолога, либо отказаться от проведения психодиагностики;
- не следует пользоваться методиками, не обеспеченными однозначной стандартной инструкцией, необходимыми показателями надежности и валидности или требующими дополнительного использования высокопрофессиональных экспертных методов.

Все приведенные требования соответствуют международным профессионально-этическим стандартам, принятым в работе психологов [119, с. 22].

Чем обусловлены указанные ограничения в психодиагностической практике специалистов-непсихологов? Дело в том, что различные диагностические методы и процедуры предполагают различную степень вовлеченности специалиста в процедуру диагностики, различные возможности влияния его личности, опытности на результаты диагностического обследования. Понятно, что при меньшей стандартизированное™ метода создаются условия для большего влияния перечисленных факторов на результаты диагностики. Максимальной степенью вовлеченности психодиагноста в процесс отличаются диалогические диагностические техники (беседы, интервью, диагностические игры). Наименьшая степень характерна для аппаратных диагностических методов и объективных тестов. Все остальные психодиагностические методы занимают промежуточное положение между двумя полюсами, образованными объективными тестами и диалогическими методами [119, с. 12]. Специалист, не имеющий базовой психологической подготовки и подготовки по конкретным методам диагностики, предполагающим значительную вовлеченность в проводимые процедуры, скорее всего, принесет не осознаваемые им самим искажения в результаты диагностики и тем самым снизит надежность итоговых выводов.

Таким образом, ответственность и компетентность специалиста, будь то психолог или специалист иного профиля, занимающийся диагностической деятельностью при решении задач психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, — главные условия эффективности этой деятельности.

Принципы построения диагностического исследования

Эффективность диагностической деятельности во многом определяют те принципы, которые положены в основу проводимого исследования. Любая диагностическая деятельность опирается на концептуальный фундамент. Очень редко в целях диагностики используется лишь одна единственная методика. Обычно подбирается целая батарея методик, при этом и ее состав, и последовательность их предъявления испытуемым, последовательность процедур получения информации отражают представления специалиста о сущности изучаемого феномена, особенностях диагностической ситуации и т. п.

Можно ли сформулировать некоторые общие принципы построения диагностического исследования, которые явились бы залогом его эффективности? По моему мнению, лучшие образцы отвечают уже упоминавшимся ранее принципам системности, комплексности, непротиворечивости и минимизации вмешательства.

Принцип системности при организации психологической диагностики, как, впрочем, и других видов последней, состоит в том, что изучаемое явление исследуется с учетом его сущностных взаимосвязей с другими явлениями. Проиллюстрируем это следующим примером. В настоящее время достаточно частым запросом в контексте оценки персонала является диагностика его приверженности организации. Применяв соответствующие опросные методики, можно получить показатели уровня приверженности. Но сами по себе эти данные, и в том случае, когда они свидетельствуют о ее высоком уровне, и в обратном, не дают еще оснований для каких-либо выводов и рекомендаций. Высокие показатели могут быть интерпретированы лишь при оценке тенденции испытуемых к демонстрации социальной желательности. Низкие же показатели — исходный момент для углубленного исследования их предпосылок. Только по результатам углубленного исследования может выстраиваться система коррекционного воздействия. Рассмотрим гипотетический пример. Допустим, что работник при тестировании его способностей или профессионально важных качеств продемонстрировал неудовлетворительные результаты. Возможно ли интерпретировать эти данные, если нет сведений о его мотивированности и состоянии во время исследования? Понятно, что сама по себе ситуация экспертизы могла вызвать дезорганизацию его деятельности. Но в то же время и несерьезное, поверхностное отношение к ситуации, т. е. отсутствие должной мотивации в рамках диагностического взаимодействия, также могло оказаться причиной, по которой результативность в выполнении тестов снизилась.

Таким образом, представление о системных взаимосвязях диагностируемых явлений позволяет корректно сформулировать диагностические гипотезы и скомпоновать батарею соответствующих методик и процедур.

Требование **комплексности** обусловлено существующими ограничениями в применении конкретных методов исследования. Сочетание различных методов

получения диагностической информации позволяет повысить ее надежность. Немаловажно, что разнообразие методик и процедур обеспечивает более высокий уровень включенности персонала в диагностическое взаимодействие.

Наиболее ярким примером реализации принципов системности и комплексности в диагностике персонала может служить технология «центр оценки» (*assessment-centri*), посредством которой осуществляется его психолого-управленческая оценка, основывающаяся на нескольких методиках. Данная технология, по заключению С. К. Сергиенко, представляет собой метод множественного оценивания. «Эталшность имеет три аспекта: участие нескольких наблюдателей — экспертов, использование множества различных методик, обследование испытуемого одновременно по множеству параметров поведения» [155, с. 28-29]. Благодаря перечисленным особенностям эта технология обеспечивает высокую прогностичность итоговых выводов.

Другим примером, показывающим реализацию принципов системности и комплексности в диагностическом исследовании, является технология оценки *LASPI* (*Level of Aspiration*) [45, с. 242-243]. Она объединяет методы персонал-ассесмента и оценки организации. В нее входят:

1. Тесты интеллектуальных способностей, позволяющие оценить успешность деятельности, реалистичность притязаний и самооценки достижений в условиях неопределенности и риска.
2. Тесты — опросники, предназначенные для того, чтобы выявить качества личности, влияющие на успешность деятельности.
3. Стандартизованные ситуационно-поведенческие тесты, позволяющие оценить, насколько эти качества проявляются в типичных для той или иной деятельности ситуациях.
4. Организационно-диагностические игры, в которых моделируются ситуации, максимально приближенные к реальной деятельности.
5. Глубинные и/или структурированные интервью.

В систему диагностических процедур, позволяющих оценить существующие в конкретных группах нормы и стандарты достижений, входят разработанные А. К. Ерофеевым методы «референтометрия самооценки достижений» и «социометрия референтное™». За счет системности и комплексности достигается высокая эффективность диагностики, подтвержденная многолетней практикой применения при работе с организациями.

Наряду с только что упомянутыми принципами, существенной оказывается и непротиворечивость используемых методик и процедур, что обеспечивается их общим методологическим базисом.

Принцип минимизации может трактоваться с двух позиций. Прежде всего, речь идет о таком составе и объеме диагностических процедур, который следовало бы обозначить как необходимый и достаточный. Любая избыточность в этом контексте не только экономически невыгодна, но и психологически вредна, поскольку порождает утомление испытуемых, потерю мотивации, в большей степени, чем это необходимо, отвлекает персонал от выполнения прямых должностных обязанностей. Избыточность информации об исследуемом объекте или явлении затрудняет

ее анализ, мешает расставить акценты в итоговом заключении. С другой стороны, минимизация должна рассматриваться в контексте минимизации «возмущающего» воздействия, порождаемого самим фактом осуществления диагностики.

Эффективность диагностики и требования к используемым методам

Как мы уже указывали ранее, эффективность диагностики определяется качеством используемых методик и процедур, а также практикой их применения. Остановимся на этом подробнее.

Объективность диагностических процедур обеспечивается выполнением психометрических требований. Речь идет об их репрезентативности (соответствие тестовых норм выборки стандартизации тестовым нормам той популяции, на которой применяется тест), надежности (точность и устойчивость процедуры измерения, ее независимость от варьирующих случайных факторов), валидности (соответствие методики измеряемому концепту). Методики, не отвечающие указанным требованиям, не могут гарантировать достоверность полученных данных.

Не менее важным моментом является понимание специалистом, осуществляющим диагностические процедуры, имеющихся ограничений в использовании конкретных методов и методик, допущений, которые были сделаны при их разработке.

Следующий не менее важный момент при определении конкретного набора диагностических методик — целесообразность их применения в общем контексте диагностической ситуации. Сами взаимодействия психолога и иных специалистов различаются в психодиагностической практике согласно специфике роли, которую выполняет психолог в этом процессе [119, с. 14-15]. Так, во-первых, что наиболее характерно для организационной практики, данные психодиагностики предназначаются для специалистов-смежников, когда ставится непсихологический диагноз или формулируется административное решение. В этом случае психолог не несет ответственности ни за диагноз, ни за то, какое именно решение будет принято. Рассматривая этот случай для организационной практики, можно указать в качестве типичного примера психодиагностику при отборе персонала или его аттестации, определении профессиональной компетентности работника или его профпригодности. Психологические данные рассматриваются в контексте экспертных оценок, предоставленных другими специалистами, например линейными руководителями, представителями службы безопасности и т. д.

Во-вторых, данные психологической диагностики служат основой психологического диагноза, хотя вмешательство в ситуацию обследуемого осуществляется специалистом другого профиля. В организационной практике это соответствует определению уровня адаптации конкретного работника, особенностей его трудовой мотивации. Оптимизация данных показателей осуществляется не только на основе психологических технологий, но и за счет организационных мероприятий, изменения системы оплаты труда и т. д.

Устанавливая связь между конкретной ситуацией использования психодиагностических данных и типом применяемых при этом диагностических методик, специалисты в области психодиагностики обращают внимание на предпочтительность использования тех методов, которые обеспечивают более или менее долгосрочный прогноз, а также позволяют соотнести обследуемого с другими людьми,

78 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

т. е. предполагают стандартизацию. К числу таких методов относятся объективные тесты, тесты-опросники, основанные как на психологических категориях, так и на системе понятий, которые значимы для заказчика.

Особенность третьего варианта ситуации заключается в том, что данные психодиагностики используются самим специалистом для постановки психологического диагноза, который, в свою очередь, служит основанием для психологического воздействия. При работе с персоналом это осуществляется в форме различных тренингов.

Рассматривая вопрос о предпочтительных в третьей ситуации методах получения диагностических данных, следует обратить внимание на возможность использования в этом случае идеографических техник, проективных и диалогических методов.

И, наконец, последний случай: когда диагностические данные используются самим обследуемым в целях саморазвития, коррекции поведения. Особой проблемой в этой ситуации оказываются вопросы поддержания психологической безопасности клиента. Психолог несет ответственность за корректность предоставляемых ему (клиенту) данных, за этические, деонтологические аспекты сформулированного диагноза.

В этой ситуации главное требование к диагностическим методам — легкость перевода получаемых с их помощью данных на язык самого обследуемого. Таким образом, осознание общего контекста диагностического исследования позволяет более адекватно выбрать его инструментарий.

Критерии, используемые в диагностических исследованиях

Весьма значительная проблема диагностики в рамках задач управления человеческими ресурсами организации — проблема критериев, позволяющих оценивать и интерпретировать полученные в конкретных процедурах данные. Она обусловлена, в частности, тем, что значительная часть используемых в психодиагностике методик трактует конкретные показатели безотносительно к задачам управления человеческими ресурсами. Допустим, в рамках профессиональной психодиагностики были получены при применении конкретного теста некоторые результаты. Прогностическое заключение возможно сделать только в том случае, когда имеются дополнительные конкретные данные относительно связи этих показателей с профессиональной успешностью. В свою очередь, сами критерии последней, необходимые для проверки валидности и прогностичности планируемых к применению тестов, весьма сложны и носят вероятностный характер. К их числу Б. В. Кулагин относит, например, показатели, характеризующие меру достижения конкретным работником целей работы, обучаемость профессиональным знаниям и навыкам, его вклад в результат общей деятельности всей организации или коллектива, качество и производительность; уровень профессиональной подготовленности; наличие дисциплинарных взысканий, поощрений, продвижений по службе и др.; смену мест работы; несчастные случаи и происшествия по вине работника; экспертные оценки и самооценку эффективности деятельности и др. [82, с. 40-41].

И в тех случаях, когда речь идет не только о профессиональной психодиагностике, но и диагностике социально-психологических явлений или организационного поведения, вопрос о критериях, позволяющих интерпретировать диагностические данные, не снимается. Допустим, при исследовании какого-то коллектива получены сведения о чрезвычайно высоком уровне групповой сплоченности. Хорошо это или плохо для конкретных аспектов жизнедеятельности этого коллектива? Чтобы ответить на этот вопрос, требуются критерии, соответствующие конкретному диагностическому запросу.

Таким образом, критерии должны специально выстраиваться и обосновываться. Они должны удовлетворять требованиям **релевантности, полноты, надежности и дискриминативности**.

Под **релевантностью** (адекватностью) понимается значимость критерия как показателя исследуемого явления. Избранные показатели должны коррелировать с другими параметрами, оценивающими тот же аспект исследуемого явления. Если корреляция не обнаруживается, значит, сопоставляемые показатели характеризуют разные аспекты исследуемого явления. **Полнота** критерия определяется тем, в какой степени он отражает все значимые стороны диагностируемого явления. **Надежность** критерия связана со степенью, в которой он характеризует устойчивые, стабильные психические проявления. Надежность оценивается корреляцией повторных замеров, проведенных с различными интервалами времени. **Дискриминативность** критерия показывает, в какой степени он позволяет дифференцировать различные объекты по выбранному параметру. Важным качеством критерия является его практичность, под которой понимается простота и невысокая стоимость получения соответствующих показателей [82, с. 41].

Таким образом, выбор адекватных критериев для интерпретации данных диагностики — залог надежности результирующих выводов.

Подводя итог данному разделу, обращаем внимание на то, что и сама диагностическая деятельность может стать объектом экспертизы со стороны внешних консультантов, а специалисты могут пользоваться консультациями по вопросам диагностики и обучения диагностическим процедурам.

Рекомендуемая литература

- Анастаси А., Урбина С.* Психологическое тестирование. — СПб.: Питер, 2001.
- Климов Е. А.* Введение в психологию труда: Учебник для вузов. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998.
- Кулагин Б. В.* Основы профессиональной психодиагностики. — Л.: Медицина, 1984.
- Лучшие психодиагностические тесты для профотбора и профориентации. — Петрозаводск: Петроком, 1992.
- Носкова О. Г.* История психологии труда в России. — М.: Изд. МГУ, 1997
- Общая психодиагностика / Под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. — М.: Изд-во МГУ, 1987.

Психологические тесты / Под ред. А. А. Карелина: в 2 т. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000.

Рабочая книга практического психолога: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А. А. Бодалева, А. А. Деркача, Л. Г. Лаптева. — М.: Изд-во Института психотерапии, 2002.

Рукавишников А. А., Соколова М. В. Нормы профессиональной этики для разработчиков и пользователей психодиагностических методик. Стандартные требования к психологическим тестам. — Ярославль: Дебют, 1991.

Сергиенко С. К. Центр оценки: групповая деятельность, управленческая технология, исследовательская лаборатория. — М.: ГУУ, 1999.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте наиболее общее определение диагностики.
2. Каким образом могут использоваться в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами данные организационной и технической диагностики?
3. Чем регулируется психологическая диагностическая практика?
4. Каковы принципы построения диагностического исследования?
5. Каковы требования к используемым в диагностике методикам?
6. Каким образом влияет на выбор диагностических методик роль психолога во взаимодействии с другими участниками психодиагностического процесса?
7. Каким требованиям должны удовлетворять критерии оценки данных, полученных при психологической диагностике?
8. Чем определяется эффективность диагностики?

Экспертные процедуры в контексте управления человеческими ресурсами организации

Что понимается под экспертизой?

Под экспертизой понимается исследование какого-либо вопроса, требующего специальных знаний, с представлением мотивированного заключения [157, с. 588].

Экспертные методы, как указывал В. В. Столиц, основываются на профессиональном опыте и интуиции специалиста. Эти методы незаменимы там, где не разработаны стандартизированные процедуры диагностики [119, с. 16]. Разработка экспертных процедур, применяемых при работе с персоналом, велась уже в 20-х гг. XX века. Так, А. И. Розенблюм разработал для кабинета экспертизы, существовавшего на бирже труда в Харькове, общие подходы и технологию проведения экспертизы профессиональной квалификации, рассчитанную на представителей 80 профессий [117, с. 161]. В настоящее время экспертная практика в организации может быть весьма обширной.

В каких случаях осуществляется экспертиза?

Е. А. Климов, рассматривая экспертные процедуры в психологии, указывает, что они могут осуществляться, по крайней мере, в четырех различных формах:

- психолог привлекает знатоков-непсихологов, чтобы заручиться уверенностью в вопросах, в которых он сам не может считать себя компетентным;
- психолог собирает консилиум специалистов для вынесения суждения о сложном для него случае;
- организуется комплексная группа экспертов, включающая не только психологов, но и других специалистов;
- психолог сам выступает в роли эксперта, от заключения которого будут зависеть те или иные административные и прочие решения [73, с. 244].

Экспертиза в психологическом обеспечении управления человеческими ресурсами используется для оценки:

- персонала, в том числе и для установления соответствия профессионалов требованиям трудового поста (аттестации);
- организационных проектов;
- нормативной документации;
- рабочих мест;
- условий труда;
- режимов труда и отдыха;
- систем стимулирования и мотивации труда;
- систем распределения трудовых функций;
- РЛ-акций организации;
- корпоративной культуры;
- причин конфликтов;
- причин травматизма.

В связи со столь разнообразными ситуациями, в которых осуществляется экспертиза, и различными объектами изучения перед теми, кто ее организует, возникает проблема, как сделать так, чтобы результат экспертизы заслуживал доверия.

Проблема повышения надежности экспертных оценок

Как указывалось выше, суть экспертных процедур — получение некоторого суждения, основанного на опыте и компетентности эксперта. Но любой такой эксперт — прежде всего, человек, не лишенный пристрастий, сложившихся взглядов, предубеждений, не всегда им рефлекслируемых. Никто в связи с этим не застрахован от влияния субъективных факторов на формирование мнения экспертов в рамках поставленной перед ними задачи. Таким образом, чтобы повысить надежность оценки экспертного прогноза, существует необходимость снизить влияние субъективных факторов. Решение этой задачи достигается комплексом мер, включающим:

- подбор экспертов;
- комплектование экспертной группы;

82 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

- выбор конкретной процедуры экспертизы;
- оптимальную организацию самой экспертной деятельности.

Подбор экспертов

Одним из существенных условий, способствующих повышению надежности экспертных оценок, даваемых социальным объектам, является научно обоснованный отбор и формирование экспертной группы. Для этого необходимо осуществить отбор лиц, обладающих некоторыми значимыми для выполнения этой деятельности качествами. К таким качествам обычно относят надежность, обусловленную профессиональной компетентностью, квалиметрической компетентностью и самооценкой, заинтересованность, деловитость и объективность.

Квалиметрическая компетентность подразумевает знание методов оценки, умение пользоваться различными типами оценочных шкал, различая при этом большое число градаций.

Оценка специалистами своей компетентности существенно влияет на точность уже их экспертных суждений. Так, выявлено, что эксперты с высокой самооценкой ошибаются в своих вердиктах при проведении экспертизы меньше других. Заинтересованность специалистов в результатах экспертизы определяется многими факторами: возможностью использовать полученные результаты, загруженностью эксперта, целями экспертизы, характером выводов, которые могут быть сделаны, индивидуальными особенностями субъекта.

Объективность эксперта подразумевает, что тот не допускает сознательного смещения оценок в выгодную для себя сторону. Деловитость эксперта обеспечивается его собранностью, способностью переключать внимание, что позволяет быстро переходить с оценки одного показателя на оценку другого, умением мотивировать выносимые суждения.

Для некоторых процедур аттестации персонала важным показателем является деловая коммуникативная близость эксперта с оцениваемым. При прочих положительных условиях, чем прочнее эта близость, тем точнее оценки.

Наличие у экспертов некоторых неадекватных установок, которые не всегда осознаются ими самими, приводит к заметному искажению оценок, поскольку возникают следующие типы ошибок:

- «ошибки великодушия» как проявление тенденции фиксировать внимание только на социально одобряемых образцах поведения или положительных качествах;
- «ошибки центральной тенденции» как следствие либо низкой самооценки, либо установки избегать крайних суждений;
- «ошибки по аналогии или контрасту со своими качествами и способами поведения»;
- «гало-эффект» — тенденциозность при оценке лиц, принадлежащих к определенным профессиональным, социальным, возрастным группам;
- «упрощение задачи»: оценивая, эксперт задействует лишь часть критериев или их упрощает;

- «иллюзия контроля», возникающая при игнорировании проявления маловероятных взаимосвязей и факторов;
- ошибки по причине несерьезного, недостаточно внимательного отношения к самой процедуре экспертизы.

Отсев лиц, склонных к подобного рода искажениям, из числа претендентов на роль эксперта, осуществляется либо по данным пробной экспертизы, либо на основе специальных опросников, как это делается при определении уровня самооценки эксперта и его коммуникативной близости к оцениваемому.

Как мы уже указывали, выявлена зависимость между групповой самооценкой экспертов и их средней групповой ошибкой. Если группа кандидатов в эксперты представлена двумя подгруппами, одна из которых характеризуется более высокой самооценкой, чем группа в целом, а другая более низкой, то первая дает более точные, а вторая менее точные, чем группа в целом, оценки. Все это обуславливает отбор экспертов в соответствии с уровнем их самооценки по данному виду деятельности.

Еще одну интересную особенность в деятельности экспертов, оценивающих целесообразность тех или иных профессиональных действий в конкретных проблемных ситуациях, отметил А. Г. Шмелев. Опираясь на данные А. А. Потапкина, он указал на связь между согласованностью/точностью оценок экспертов и их профессиональной компетентностью. Наиболее высокий уровень согласованности наблюдался у средних по уровню профессиональной компетентности специалистов, а наименьший — у представителей полярных групп. На основании этих данных делается вывод о том, что «первоначальное накопление компетентности сводится к освоению определенных шаблонов, сближающих операциональные категориальные системы, а дальнейшее накопление профессионализма приводит к определенной дивергенции — формированию индивидуального стиля» [193, с. 320].

Следует отметить, что в организационной практике достаточно часто встречаются ситуации, когда профессионалы высокого уровня привлекаются для того, чтобы оценить целесообразность действий конкретных лиц в проблемных ситуациях — например, аварийных. Аналогичным образом они участвуют в составлении примерного алгоритма действий специалиста (инструкций) при определенных обстоятельствах. И в том, и в другом случае рассмотренная тенденция к увеличению рассогласованности выбранных вариантов действий в связи с ростом профессионализма может создать дополнительные сложности в экспертном взаимодействии специалистов подобного уровня.

Комплектование экспертной группы

Было выявлено, что точность групповой оценки экспертов зависит от численности экспертной группы: уменьшение числа экспертов ведет к снижению точности оценок, так как в этом случае суждение каждого эксперта приобретает больший вес, увеличивается роль субъективного фактора. При большом количестве участников экспертизы усложняется обработка их суждений, становится сложным выявить согласованность их мнений. Чтобы определить оптимальное число экспертов,

84 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

используется анализ кривых, характеризующих зависимость между количеством экспертов в группе и средней групповой ошибкой. Несмотря на то, что кривые этого типа получены в конкретных видах экспертизы и не имеют универсального характера, анализ их динамики свидетельствует о том, что средняя групповая ошибка стабилизируется при увеличении числа экспертов до 9-13 человек [10, 86]. Однако в отечественной и зарубежной литературе, посвященной вопросам оценки персонала, указывается на возможность получить адекватные результаты при общей численности экспертов в 5-7 человек [122]. Если речь идет об аттестации персонала, осуществляемой силами представителей того же коллектива, то общее количество экспертов, оценивающих, одного работника, должно быть не менее 5 человек при условии представленности всех трех уровней взаимодействия оцениваемого.

Эти требования объясняются выявленными в специальных исследованиях фактами, подтверждающими, что особенности оценок экспертов зависят от:

- субординационных отношений оцениваемых и экспертов;
- их отношений в привычном смысле слова (товарищеские, недоброжелательные, соперничающие и т. д.);
- той степени, в которой похожи субъект оценки и оцениваемый (схожесть судеб, установок, ценностей, норм поведения, манер — все это приводит к неосознанному смещению оценок), включенности в сходные обстоятельства.

В связи с тем, что наиболее распространенным видом экспертной практики в организации являются экспертные процедуры при оценке профессиональной успешности персонала, остановимся более подробно на процедуре подбора экспертов для этих целей.

Особенности подбора экспертов для оценки персонала

Подбор экспертов для оценки персонала имеет свою специфику. Остановимся на этом подробнее. Существенный момент — оценка того, в какой степени эксперт имел возможность взаимодействовать с оцениваемым, наблюдать его.

Определение коммуникативной близости эксперта и оцениваемого

При формировании группы экспертов важно определить коммуникативную сеть каждого из оцениваемых. Для участия в группе экспертов отбираются лица, имеющие высокий уровень коммуникативной близости с оцениваемым, складывающейся по линии центральных деловых связей.

При этом следует ориентироваться не только на формальные каналы коммуникации, но учитывать и систему неформального общения, возникающую при решении производственных задач. Для оценки последней необходимо опросить предполагаемых участников экспертизы при помощи специального опросника. Опрашиваемый должен указать, в какой степени он пользуется теми или иными источниками информации о данном испытуемом. Для построения коммуникативной сети используют следующие вопросы и указанные альтернативы выбора:

Альтернативы ответов

Вопрос	Коэффициент коррекционной шкалы	Часто (1 балл)	Редко (2 балла)	Никогда (3 балла)	Суммарный балл
Как часто вы имеете возможность наблюдать за работой ..., осуществляя с ним совместную деятельность?	4				
Как часто вы имеете возможность непосредственно наблюдать за работой.....	3				
Имеете ли вы возможность знакомиться с работой но отзывает компетентных, по вашему мнению, лиц?	2				
Имеете ли вы возможность знакомиться с деятельностью * на основе документов?	*				
I [готовый балл					

При обработке результатов опроса альтернатива «часто» отождествляется с двумя баллами, альтернатива «редко» — с одним, «никогда» — нулевой балл. Кроме того, вводится коррекционная шкала, которая позволяет повысить вес соответствующих оценок в зависимости от источника информации. Коэффициенты указаны в скобках после соответствующих вопросов. Таким образом, максимально возможное количество баллов, которое на основе данного опроса может набрать эксперт, равно 20, что говорит о тесных многообразных контактах данного эксперта и аттестуемого. Баллы от 19 до 16 свидетельствуют о незначительном обеднении источников информации. При 15 баллах прямые контакты неполноценны, косвенные несколько сужены. При 9 баллах и менее и косвенные, и прямые контакты неполноценны и неустойчивы.

Определение самооценки экспертов

Существуют различные процедуры определения самооценки экспертов. Одна из них предполагает предъявление им опросника, касающегося той области, по которой необходимо получить информацию. При оценке социальных объектов это может быть пробное оценивание с использованием самостоятельно выделенных шкал и указанием аргументации. После заполнения опросника кандидат в эксперты получает информацию о том, как проводили оценивание другие, как аргументировали те или иные заключения и обосновывали те или иные суждения. Затем эксперт определяет свою компетентность в этом виде экспертных оценок. Другая процедура менее громоздка. В этом случае используются списки качеств, необходимых для данного вида экспертизы. Рядом с каждым качеством расположена числовая шкала, содержащая цифры от 1 до 5. Каждый претендент на роль эксперта должен оценить степень выраженности у него данного качества в настоящий

момент. Для этого он обводит кружком соответствующий балл рядом с каждым из рассматриваемых качеств, исходя из того, что 5 характеризует высшую степень выраженности данного качества, а 1 — низшую. Далее приводится образец опросного листа, который применяется при отборе экспертов для оценки социальных объектов.

Образец опросного листа					
Уровень знаний по специальности	1	2	3	4	5
Способность к обобщению	1	2	3	4	5
Способность к анализу	1	2	3	4	5
Воображение	1	2	3	4	5
Способность устанавливать контакты	1	2	3	4	5
Решительность	1	2	3	4	5
Критичность в оценке своих поступков	1	2	3	4	5
Самостоятельность суждений	1	2	3	4	5
Наблюдательность	1	2	3	4	5
Интерес к деятельности других членов коллектива	1	2	3	4	5

Обработка опросного листа предполагает вычисление среднего арифметического по всей группе качеств. В число экспертов включаются лица с наиболее высокой самооценкой.

Выявление уровня самооценки эксперта возможно и иным способом. Эта техника предполагает предъявления кандидату набора понятий, обозначающих черты личности или эмоциональные проявления, существенно важные для его деятельности в роли эксперта (список должен включать 20-25 понятий). Испытуемого просят из предъявленных слов выбрать только те, которые в полной мере характеризуют его идеал эксперта. При этом на первое место ставится свойство, которое наиболее желательно, а на последнее — наименее. В целом список должен включать в себя не менее 15 свойств. После того, как испытуемые составили эталонный ряд, дается инструкция ранжировать его иным способом, цифрой 1 обозначив то свойство из составленного списка, которое проявляется лично у эксперта в большей степени, чем другие. После этого производят сравнение двух ранговых рядов: того, что указывает свойства «идеального» эксперта, и того, что представляет собственный ранговый ряд испытуемого. Затем подсчитывается корреляция по Спирмену. Коэффициент самооценки, полученный в результате подсчетов, может колебаться в пределах от -1 до +1. Показатели от +0,75 до +1 — свидетельство крайне завышенной экспертной самооценки. От +0,4 до -0,4 — средний уровень самооценки. От +0,75 до +0,4 — довольно высокая самооценка. От -0,4 до -0,75 — заниженная самооценка. Оптимальным является уровень от +0,4 до +0,75.

Инструкция по отбору экспертов

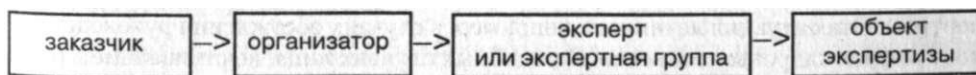
Примечание. Она применима в случае, когда аттестация проводится силами представителей того же коллектива.

1. Проанализировав формально-коммуникативную сеть аттестуемых, пропорционально каждому уровню взаимодействия выделить максимально возможное число лиц, имеющих центральные деловые связи с аттестуемым.

2. Осуществив предварительный отбор, составить список претендентов на роль экспертов (отдельно для каждого должностного уровня).
3. По предложенной методике, определяющей коммуникативную близость, оценить характер связей, имеющихся у испытуемого и каждого из претендентов на роль эксперта. Считать удовлетворяющими требованиям, предъявляемым к экспертам, тех, кто набрал по данной методике не менее 16 баллов. Занести данные настоящего этапа отбора в специальные протоколы, отдельные для каждого должностного уровня.
4. Исследовать уровень самооценки претендентов одним из предложенных способов. Считать удовлетворяющими требованиям тех, чья самооценка выше или равна средней групповой самооценке. Занести данные этого этапа отбора в протоколы.
5. Провести пробную экспертизу, чтобы выявить лиц, характеризующихся выраженной тенденцией к несогласованности с суждениями прочих экспертов или внутренней несогласованности.
6. Привлекая сводный протокол каждой подгруппы претендентов, подсчитать общее количество баллов, набранных каждым из претендентов в ходе процедуры отбора.
7. Ранжировать претендентов в порядке возрастания сумм набранных баллов в каждой из трех подгрупп.
8. В соответствии с установленным оптимальным числом экспертов составить их окончательный список, включая в него пропорционально из каждой подгруппы требуемое число экспертов, занимающих $N/3$ первых места, где N — оптимальное число экспертов.
9. Организовать заключительную тренировку экспертов.

Выбор конкретной процедуры экспертизы

Особое внимание специалисты в области экспертных процедур рекомендуют уделять организации экспертизы, поскольку различные ее схемы определяют большую или меньшую погрешность выносимых оценок. В рамках экспертных процедур выделяют следующие блоки функций, распределяемых между различными субъектами [196]:



В этой связке заказчик экспертизы выполняет следующие функции: он определяет задачу экспертной оценки и оцениваемые объекты, а также информирует организаторов экспертизы о перспективах использования полученных результатов. Последний момент представляется чрезвычайно важным, так как цели экспертизы во многом определяют структуру и перечень вопросов, на которые должен ответить эксперт. Организаторы ее (их еще называют мониторами) должны совместно с заказчиком определить окончательные формулировки целей экспертизы, экспертных задач; определить круг потенциальных экспертов и сформировать группу экспертов; осуществить их инструктаж в связи с задачами экспертизы, порядком работы, процедурами взаимодействия с объектом экспертизы. Организаторы также

регулируют ход процедуры, стараясь не влиять на выносимые оценки и суждения экспертов даже самым завуалированным образом, а затем осуществляют смысловую обработку поступающей от экспертов информации и готовят представляемый заказчику итоговый отчет. Он должен содержать сведения о ходе процедуры, эволюции мнений экспертов, о высказанных экспертами содержательных доводах.

Эксперты осуществляют взаимодействие с объектом оценки и выносят суждения в соответствии с определенной системой параметров в контексте поставленных заказчиком задач экспертизы.

Результаты экспертизы зависят от полноценной совместной деятельности представителей всех указанных блоков.

Несмотря на то, что каждая экспертиза в той или иной форме включает все указанные блоки функций, реально они могут по-разному распределяться между конкретными субъектами, участвующими в этой процедуре. В связи с этим выделяется несколько типов экспертных процедур [196].

Экспертиза, проводимая одним экспертом

Структурно это самые простые процедуры. Эксперт изучает объект и дает свое заключение. Наибольший риск такого рода экспертиз возникает в том случае, когда экспертом и заказчиком выступает одно и то же лицо. Работа же высококвалифицированных одиночных экспертов чаще всего дает высокие результаты, если функции эксперта и заказчика разведены, а эксперта и организатора, заказчика и организатора совмещены.

Экспертиза, проводимая группой экспертов, не взаимодействующих друг с другом

Процедура также очень проста. Организаторы раздают экспертам задания, эксперты выносят свои суждения на специальных бланках. Организаторы собирают эти бланки и обобщают полученные оценки. Данная схема наиболее адекватна в тех случаях, когда определенную ценность для заказчика приобретают суждения экспертов, не подвергшихся внешнему влиянию, в частности, групповому давлению. При правильной организации работы надежность полученной оценки зависит от числа экспертов и их компетентности.

Групповые процедуры с однократным очным взаимодействием

Схема процедуры аналогична обыкновенному производственному совещанию. Группа экспертов действует под руководством лидера, который помимо экспертной функции выполняет и роль монитора, а иногда является и заказчиком экспертизы. Эта ситуация возникает, например, в случаях обсуждения руководством конкретных кадровых вопросов. В подобных случаях лица, выступающие в роли эксперта, знакомятся с объектом и непосредственно после этого начинают дискуссию, которая продолжается до тех пор, пока не сложится общее решение, после чего председатель принимает результирующее решение.

Качество результатов такой экспертизы может оказаться ниже, чем при работе единственного эксперта. Дело в том, что оглашение оценок в процессе их формирования, попытки обосновать свои суждения до того, как оценка прочих экспертов будет озвучена, может привести к изменению индивидуальных суждений в соответствии с уже прозвучавшим мнением. Подавление со стороны лидера мнений прочих экспертов имеет меньшее значение, так как он высказывает его лишь в конце взаимодействия.

Групповые процедуры с многократным очным взаимодействием

В отличие от предыдущего, обмен мнениями между экспертами не начинается до того, как вынесены и зафиксированы в специальных бланках все индивидуальные оценки. В этом варианте экспертной процедуры особая роль отводится организатору-монитору. Он дает сигнал к началу взаимодействия с объектом экспертизы, открывает дискуссию, предоставляет слово участникам, выбирает момент для прекращения обсуждения. Рассмотрим более подробно все этапы этой экспертной процедуры.

Первый этап предполагает изучение объекта, формирование индивидуальных мнений, регистрацию их на бланках. Важно, чтобы на этом этапе полностью был исключен информационный обмен между экспертами. Процедура знакомства с объектом может состоять в беседе, наблюдении за его поведением, его деятельностью.

Следующий этап — оглашение индивидуальных мнений, которое осуществляется «по кругу» и охватывает всех экспертов. Далее организатор или один из экспертов формулирует компромиссное мнение, которое опирается на высказанные оценки и наиболее полно их отражает. Если это мнение удовлетворяет ВСЕХ экспертов, то оно считается искомым результатом процедуры.

Если невозможно «сходу» обобщить мнение, то организуется дискуссия, сторонники различных позиций оглашают свои аргументы. Если группа экспертов не велика по составу, то слово предоставляется опять же всем, если их число значительно, то заслушиваются полярные суждения. При невозможности прийти к общему соглашению и после этой процедуры допустимо повторное ознакомление с объектом экспертизы и повторение ее первых двух этапов.

Оптимизация экспертной деятельности

Выбор экспертной процедуры и подбор экспертов еще не в полной мере обеспечивают надежность экспертизы. Дополнительно в этих целях, где это возможно, ее разделяют на более простые действия с последующей алгоритмизацией деятельности в целом. Так, сравнение множества объектов по комплексу параметров может быть облегчено рядом дополнительных процедур, формализующих процесс сравнения. К их числу относят:

- последовательное ранжирование объектов, обусловленное выраженностью каждого из параметров, с тем чтобы потом подсчитать сумму ранговых мест для каждого из сравниваемых объектов;
- полные парные сравнения объектов, основанные на выраженности каждого из параметров, и последующий подсчет суммы ранговых мест, полученных каждым из объектов;
- сравнение с образцом, служащим эталоном максимальной или минимальной выраженности конкретного свойства, когда отклонение от образца оценивается по некоторой шкале;
- использование балльных шкал для оценки каждого объекта, когда число градаций используемой шкалы соответствует 5-7 [82, с. 43].

90 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

Вместе с тем использование балльных шкал не снимает полностью проблему субъективизма, поскольку именно при работе с ними проявляются «средняя тенденция» и «гало-эффект», а также смещение оценок по причине различных подходов экспертов к наполнению конкретным содержанием балльной шкалы. Несмотря на это, использование перечисленных приемов позволяет повысить точность экспертной процедуры, а также использовать статистические методы, направленные на оценку степени согласованности в деятельности различных экспертов.

В заключение отметим, что иногда целесообразно существующую в организации экспертную практику сделать предметом экспертизы, воспользоваться услугами внешних консультантов, специализирующихся в вопросах осуществления конкретных экспертных процедур, провести обучение персонала относительно организации этих процедур.

Рекомендуемая литература

- Климов Е. А.* Общая психология. — М.: ЮНИТИ, 1999.
Шмелев А. Г. Психодиагностика личностных черт. — СПб.: Речь, 2002.
Шошин П. Б. Метод экспертных оценок. — М.: Изд-во МГУ, 1987.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под экспертизой?
2. В каких случаях целесообразно использование экспертных процедур?
3. Что определяет эффективность экспертных процедур?
4. Какие процедуры используют для отбора экспертов?
5. Сравните различные экспертные процедуры по степени их надежности.

Воздейственная практика в управлении человеческими ресурсами

Воздейственная практика в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами организации весьма обширна. Можно выделить ее три основных направления:

- развитие, коррекция, обучение, тренинг персонала;
- формирование и коррекция организационной культуры;
- компенсация «возмущающего» организационную среду влияния стихийных факторов (например слухов).

Выделение таких направлений обусловлено тем, что первая составляющая, в отличие от двух последующих, имеет своей целью создание психологических предпосылок, способствующих исполнению конкретных должностных обязанностей конкретными работниками или группами.

Остановимся более подробно на первом направлении.

Развитие, коррекция, обучение, тренинг персонала

Следует отметить, что указанные виды воздействий, как правило, осуществляются в групповом взаимодействии. Чтобы обозначить разнообразные формы групповой психологической работы в организации, прибегают в настоящее время к ряду терминов: психокоррекционные группы, группы опыта, тренинговые группы, группы активного обучения. Рассмотрим их специфику, опираясь на исследование И. В. Вачкова.

Согласно определению этого ученого, групповой психологический тренинг представляет собой «совокупность активных методов практической психологии, которые используются с целью формирования навыков самопознания и саморазвития» [18, с. 21].

Психологическая коррекция определяется как направленное психологическое воздействие на те или иные психологические структуры, чтобы обеспечить полноценное развитие и функционирование личности. Отличие тренинга от коррекции определяется тем, что в первом случае внимание уделяется не столько дискретным характеристикам внутреннего мира, отдельным психологическим структурам, сколько формированию навыков саморазвития личности в целом. Кроме того, коррекция напрямую связана с понятием нормы психического развития, на которую она ориентируется, в то время как в некоторых видах тренингов вообще не принимается категория нормы.

Рассматривая сходство и различие между тренингом и обучением, указывают, что первый невозможно свести к обучению. Это связано с тем, что когнитивный компонент не всегда является в тренинге главным и может порой вообще отсутствовать. Ряд специалистов считает наиболее ценным для участников тренинга получение прежде всего эмоционального опыта. Вместе с тем психологический тренинг очень тесно соприкасается с развивающим обучением, понимаемым в широком смысле слова [18, с. 18-19].

Коррекция, обучение, тренинг могут касаться широкого спектра задач, в том числе:

- компетентности в общении;
- развития профессионально важных качеств;
- формирования профессиональных навыков;
- коррекции неоптимальных состояний.

В разных формах групповой психологической практики довольно часто используются одни и те же процедуры, но у каждой из этих форм имеется своя специфика. Остановимся более подробно на характеристике основных тренинговых методов.

Групповая дискуссия

Дискуссионные методы применяются, когда разбираются различные ситуации из практики работы или жизни участников. Классифицировать формы групповой дискуссии, используемые в тренинге, можно по разным основаниям:

- структурированные дискуссии, в которых задается тема для обсуждения, а иногда и четко регламентируется порядок проведения дискуссии («мозговая атака»);

92 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

- неструктурированные дискуссии, в которых ведущий пассивен, темы выбираются самими участниками, время дискуссии формально не ограничивается.

Формы дискуссий выделяют, опираясь на характер обсуждаемого материала:

- тематические дискуссии, в которых обсуждаются значимые для всех участников тренинговой группы проблемы;
- биографические, ориентированные на прошлый опыт;
- интеракционные, материалом которых служат структура и содержание взаимоотношений между участниками группы.

Игровые методы

Игровые методы включают ситуационно-ролевые, дидактические, творческие, организационно-деятельностные, имитационные, деловые игры.

Данные методы:

- позволяют преодолеть скованность и напряженность участников, безболезненно снять «психологическую защиту»;
- могут стать инструментом диагностики и самодиагностики;
- способствуют интенсификации процесса обучения, закреплению новых поведенческих навыков;
- создают условия для самораскрытия, чтобы обнаружился творческий потенциал человека, для проявления искренности и открытости.

Методы развития социальной перцепции

В следующий блок основных тренинговых методов входят те, что направлены на развитие социальной перцепции. Участники такого тренинга приобретают умение глубокой рефлексии, способность смысловой и оценочной интерпретации объекта восприятия. Эти методы включают вербальные и невербальные техники.

Методы телесной терапии

Несколько особняком стоят методы телесной психотерапии. Выделяют три основные подгруппы приемов: работа над структурой тела, чувственное осознание и нервно-мышечная релаксация, восточные методы (хатха-йога, айкидо и т. п.).

Медитативные техники

Медитативные техники, по мнению И. В. Банкова, также должны быть отнесены к тренинговым методам. Чаще всего они используются в целях обучить физической и чувственной релаксации, умению избавляться от излишнего психического напряжения, стрессовых состояний и в результате сводятся к развитию навыков аутосуггестии и закреплению способов саморегуляции. Однако на первых этапах обучения медитативные техники должны применяться все же в форме гетеросуггестии [18, с. 40-42].

Рассматривая вопросы, касающиеся использования тренингов в организационной практике, особо следует остановиться на определении уровня тренинговых целей. М. В. Кларин выделяет следующие уровни в зависимости от масштаба проблем, которые пытаются решить с помощью конкретного тренинга [70, с. 22]:

- **Индивидуальный:** относится к тем проблемам и потребностям организации, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации. Для решения проблем этого уровня достаточно обучить конкретных людей, развить их навыки. Примером могут служить навыки работы секретаря, навыки презентации, основы личной эффективности, саморегуляции и т. д.
- **Системный:** относится к тем проблемам и потребностям, которые не ограничиваются обученностью отдельных сотрудников, а связаны с взаимодействием внутри компании. Системный уровень относится, например, к управлению конфликтами.
- **Стратегический:** относится к тем проблемам и потребностям, которые соответствуют стратегии развития организации, ее положению в социально-экономической среде. Например: развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование.

М. В. Кларин отразил связь между тематикой тренинга и уровнем проблем в следующей таблице [70, с. 23].

Тематика тренинга и уровень проблем

Тематика тренинга	Уровень проблем		
	индивидуальный	системный	стратегический
Техника продаж	+		
Управление временем	+		
Управление ресурсами	+		
Управление проектами	+	+	
Навыки работы секретаря	+		
Развитие критического мышления	+		
Телефонное поведение	+		
Проведение презентаций	+		
Проведение рабочих совещаний	+	+	
Работа с клиентами	+	+	
Принятие управленческих решений	+	+	
Решение проблем	+	+	
Проведение переговоров	+		
Наставничество	+	+	
Решение проблем в организации	+	+	
Развитие команды в организации	+	+	+
Развитие корпоративной культуры		+	+
Управление переменами		+	+
Управление конфликтами	+	+	
Навыки лидерства	+	+	
Маркетинг	+	+	+
Управление результативностью работы	+	+	+

Функции и роль тренинга определяются в зависимости от условий, в которых действует организация. Так, выделяют поддерживающую или инновационную направленность подготовки персонала. В организациях, функционирующих и развивающихся в относительно стабильном состоянии, тренинги направлены на повышение эффективности работы персонала, обслуживают потребности организации в управлении результативностью и имеют поддерживающий характер. Тренинги должны служить инструментом преобразований и, содействуя развитию организации, должны обслуживать ее потребности в управлении изменениями, когда те осуществляются [70, с. 28].

Подводя итог данному разделу, следует еще раз подчеркнуть, что тренинг позволяет решать задачи как индивидуального развития сотрудников, так и развития организации в целом. Направленность и содержание тренинга зависят от уровня текущих и перспективных задач организации.

Создание в организации общего психологического контекста деятельности персонала

Два других направления (формирование и коррекция организационной культуры, компенсация «возмущающего» организационную среду влияния стихийных факторов) ориентированы на то, чтобы создать психологические предпосылки деятельности персонала в целом. Последнее положение опирается на понимание организации как коммуникативного пространства, определяемого рядом составляющих, в том числе:

- событийным контекстом, складывающимся случайно или произвольно воссоздаваемым;
- символическим контекстом, который может образовываться за счет визуальных или аудиосимволов, слоганов, знаковых событий и т. п.;
- мифами организации, аккумулирующими исторический опыт коллектива;
- коммуникативной составляющей, образуемой сообщениями (коммуникативными системами), коммуникативными потоками, различного типа коммуникаторами (источниками сообщений, «ключевыми коммуникаторами», либо фильтрующими сообщения, либо влияющими на других при формировании отношения к сообщениям).

Реализация общеорганизационных воздействий опирается на специфику коммуникативного пространства организации. Хотя более подробно приемы, благодаря которым создаются психологические предпосылки к решению этих задач, будут рассмотрены далее, в этом разделе следует указать, что они сочетают как событийный, так и коммуникативный компонент, с опорой на две другие составляющие. В общем виде можно сказать, что эти воздействия опираются как на менеджмент событий, так и на менеджмент новостей (обеспечивают интерпретацию событий в общественном сознании). События в жизни организации и их освещение через различные коммуникативные каналы — два различных объекта, и для обеспечения требуемого психологического резонанса со стороны персонала требуется и тот, и другой [131]. Применительно к организационному контексту превентивно-коррекционные воздействия должны охватывать:

- организацию событий (информационных поводов), продвигающих актуальную для управляющей системы идею;
- организацию требуемых ожиданий персонала, связанных с конкретным событием;
- обеспечение наиболее выигрышного их восприятия;
- когда это необходимо, — переключение общественного внимания с нежелательных (возмущающих общественное мнение) на другие события в жизни системы;
- контроль кризиса (менеджмент событий, выходящих из-под контроля);
- уменьшение ущерба имиджу (менеджмент неконтролируемых событий, чтобы предотвратить нанесение дальнейшего ущерба).

Таким образом, итогом всех этих воздействий должны стать предпосылки для формирования требуемой **организационной культуры**, которая выступает одним из регуляторов организационного поведения; **организационного имиджа**, что обеспечивает идентификацию с организацией, ее идеализацию и противопоставление другим; требуемой управляющей стороной **трактовки событий и явлений** в жизни организации.

Понятно, что все эти направления воздейственной практики обеспечивают связь с внутриорганизационной общественностью (внутриорганизационный *PR*). Вместе с тем они не могут рассматриваться вне контекста управления человеческими ресурсами. И в тех случаях, когда подобная функция не выделяется как самостоятельная, перечисленные задачи должны быть вменены специалисту, отвечающему за человеческие ресурсы.

Все указанные направления воздейственной практики в организации опираются на психологическое воздействие. В связи с этим целесообразно остановиться на общих положениях, характеризующих психологическое воздействие, отличающее его от прочих, имеющих место в организационной практике, рассмотреть то, что обеспечивает весьма сложные и разнообразные психологические эффекты.

Понятие психологического воздействия

Человек, осуществляя взаимодействие с внешним миром, будь то другие люди или иные объекты, постоянно испытывает всевозможные воздействия. Это могут быть воздействия физических, химических, биологических, психологических или социальных факторов. Он реагирует на них сообразно их и своей природе на различных уровнях своей организации (физическом, биологическом, физиологическом, психологическом, социальном). Суть рассматриваемого нами явления состоит в том, что отражение человеком самых различных внешних воздействий изменяет психологические регуляторы конкретной активности человека [65]. Другими словами, можно говорить о психологическом воздействии, когда затрагиваются психологические механизмы, влияющие на активность человека. При этом речь может идти как о внешне, так и о внутренне ориентированной активности. В результате изменяется степень выраженности, направленности, значимости для субъекта различных проявлений активности.

Таким образом, эффект на психологическом уровне может быть весьма разнообразным и иметь различную природу:

- быть прямым следствием актуального психофизиологического состояния;
- явиться результатом отражения и осмысления человеком ситуации в контексте сложившейся у него системы ценностей и отношении;
- в процессе отражения некоторых обстоятельств, информация может быть опосредована некоторыми дополнительными обстоятельствами и внешними факторами, в том числе и социальными.

Психологическое воздействие возможно рассматривать и как процесс, приводящий к изменению психологического базиса конкретной активности, и как результат (собственно изменения).

Формальные признаки различных вариантов психологического воздействия

Стратегия взаимодействия

При решении самого широкого круга задач профессионалы имеют возможность реализовать два подхода: ориентироваться либо на сознательный выбор и свободную волю тех, с кем они взаимодействуют, либо на пробуждение некоторого эффекта в поведении и деятельности, минуя этап критического осмысления и собственного, в связи с воздействием, волеизъявления реципиентов. С данным фактом связано выделение видов психологического воздействия в зависимости от его стратегии. Остановимся на этом подробнее.

В психологической литературе различают несколько так называемых стратегий воздействия: манипулятивную, императивную и развивающую [73, с. 201]. Подобная классификация исходит из нескольких параметров. Чтобы выделить их, воспользуемся общей характеристикой этих стратегий, приводимой С. Ю. Решетиной и Г. Л. Смоляном. Так, «манипулирование рассматривается как подсознательное стимулирование в обход внутреннего контроля, по типу психотерапевтического эффекта. Императивная стратегия не затрагивает глубинные структуры личности, а поддерживает имеющиеся когнитивные структуры, хорошо действует в экстремальных ситуациях. В отличие от этих двух стратегий, развивающая стратегия ориентирована на долгосрочный эффект, на изменение личности и осуществляется в процессе длительного диалогового контакта с человеком. Диалоговое воздействие, направленное на формирование структуры личности, возможно при длительном общении в процессе обучения и воспитания» [141, с. 24].

Таким образом, основными различительными параметрами в данной характеристике выступает субъект-субъектный или субъект-объектный характер отношений между взаимодействующими субъектами, ориентация на краткосрочное или долговременное взаимодействие, на уровень отражения информации (ориентация на осознание информации или бессознательный уровень).

Сходные стратегии воздействия выделяются и в связи с теми конечными результатами в изменении регуляторов поведения и активности реципиента, которые при этом наступают. Э. Аронсон указывает три различные реакции па копи-

альное воздействие: подчинение, идентификацию и интернализацию. Термином «подчинение» описывают поведение, мотивацией которого является желание получить поощрение или избежать наказания [8, с. 56]. Соответственно, возможно выделить стратегию, ориентированную на обеспечение подчинения реципиента воздействующей стороне. «Идентификация» — желание походить на воздействующую сторону [8, с. 57]. Соответственно, стратегия взаимодействия будет направлена на побуждение мотивации идентификации. «Интернализация» — более глубокое освоение каких-то ценностей и взглядов, убежденность в чем-либо [8, с. 57]. В случае ориентации на получение эффекта интернализации, воздействие должно предполагать возможность осмысленного отношения реципиента к соответствующему содержанию.

Только в последнем случае есть основание говорить о том, что реципиент рассматривается теми, кто оказывает воздействие, как партнер по взаимодействию и имеют место субъект-субъектные отношения. Примером такого рода ситуации может быть выступление оратора, формирующего отношение к определенной проблеме посредством аргументации.

Если рассматривать перечисленные стратегии применительно к воздейственной практике в организации, следует подчеркнуть, что все они могут быть реализованы даже в тренинговых процедурах. Так, например, выделяют несколько парадигм:

- 1) тренинг как своеобразная форма дрессуры, при которой жесткими манипулятивными приемами при помощи позитивного подкрепления формируются нужные паттерны поведения, а при помощи отрицательного подкрепления «стираются» вредные, по мнению ведущего, ненужные;
- 2) тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков эффективного поведения;
- 3) тренинг как форма активного обучения, целью которого является, прежде всего, передача психологических знаний, а также развитие некоторых умений и навыков;
- 4) тренинг как метод, позволяющий создать условия для самораскрытия участников и их самостоятельного поиска, который направлен на способы решения собственных психологических проблем.

Парадигмы расположены в списке по степени уменьшения манипулятивности, которую использует ведущий, и возрастания ответственности за происходящее на тренинге и осознанности участников группы [18, с. 22-23].

«Манипуляция — это вид психологического воздействия, при котором мастерство манипулятора используется для скрытого внедрения в психику адресата целей, желаний, намерений, отношений или установок, не совпадающих с теми, которые имеются у адресата в данный момент» [40, с. 60].

Можно отметить, что манипулятивные воздействия применяются и в том случае, когда решаются задачи двух других направлений воздейственной практики (коррекция и обучение), а также когда осуществляются и иные основные виды психологической деятельности, например при консультировании.

Произвольное и произвольное воздействие

Воздействие в организационной практике может быть произвольным, когда действующая сторона предполагает вызвать определенный психологический эффект или, другими словами, имеет интенцию оказать воздействие на кого-либо (человека, группу). Вместе с тем психологическое воздействие может быть и произвольным, когда его возможные результаты заранее не планируются.

Из этого следует, что активный субъект, произвольно оказывающий конкретное психологическое воздействие на кого-либо, является частным случаем в практике психологического воздействия, хотя активное начало, т. е. действующие факторы, безусловно, имеют место всегда. Например, руководство компанией произвело перестановку на высшем уровне менеджмента, исходя из деловой целесообразности. Для коллектива же эти перестановки могут послужить сигналом к изменению баланса власти в организации, стать источником слухов и т. д. Понятно, что слухи как результат кадровых перестановок не планировались, однако недооценивать их последствия было бы недальновидно.

Прямое и косвенное воздействие

Кроме уже рассмотренных ранее видов психологического воздействия, возможно указать на существование прямого и косвенного воздействия. Первое не ориентируется на конкретных людей в данный момент времени, но касается определенной ситуации. Изменение поведенческого стереотипа может быть следствием изменения, например, экономической ситуации, в которой люди осуществляли свою деятельность. Ранее, в главе 2, мы упоминали введенные А. Л. Журавлевым термины «опосредованные, или косвенные», и «прямые» социально-психологические методы руководства.

Последние из указанных методов не требуют организации специальных условий для их применения. К прямым методам воздействия руководителя на подчиненных относят убеждение, принуждение, внушение и требование поведения по образцу, основанного на подражании. Косвенные (опосредованные) социально-психологические методы руководства характеризуются тем, что они опосредуются благодаря тому, что специально организуются условия деятельности и поведения личности и коллектива. Именно эти методы чаще всего применяются при управлении человеческими ресурсами. К ним относят «личный пример», «ориентирующую ситуацию», «использование символов и ритуалов», «изменение или сохранение ролевых элементов» и т. д.

Особое место среди вариантов косвенного воздействия занимает технология моделирования поведения, опирающаяся в своем современном варианте на теорию социального научения Дж. Роттера. Моделирование поведения предполагает создание предпосылок для того, чтобы человек, ознакомившись с некоторым образцом поведения, захотел ему следовать. «Быть как кто-то», «должно поступать в определенной ситуации следующим образом» и т. п. — вот те конструкты сознания, которые становятся определяющими во многих поступках людей, даже если имеется ситуация снижения или отсутствия социального контроля, когда они существуют как бы вне поощрений или санкций.

Моделирование поведения применяется для того, чтоб влиять на бытовое, экономическое, организационное, политическое поведение людей. Оно предполагает создание и донесение соответствующих образцов поведения до значительных масс населения, а также обеспечение гласной психологической поддержки тем, кто воплощает соответствующую модель в своем поведении.

Непосредственное и опосредованное воздействие

Если мы вспомним разнообразные ситуации, в которых проявляется психологическое воздействие, то станет очевидным, что они различаются еще по одному параметру — наличию непосредственного или опосредованного контакта между взаимодействующими сторонами. Примером двух типов взаимодействия могут быть различные мероприятия рекламной кампании, такие как презентация (непосредственное взаимодействие) и сообщение в электронных средствах массовой информации (опосредованное взаимодействие).

Явное и скрытое воздействие

Психологическое воздействие может осуществляться явно, когда данный факт не маскируется, более того, на нем может фиксироваться внимание. Примером служит деятельность оратора, рекламная кампания и т. п. В других случаях факт воздействия, его источник маскируются. Самый яркий пример — манипулятивные технологии. Они всегда реализуют скрытое воздействие.

Явное же реализует технология модификации поведения. Еще в глубокой древности сложилась практика, когда, располагая определенными ресурсами, распоряжаясь ими, некто, наделенный полномочиями удовлетворять потребности других людей или узурпировавший это право, определяет их удовлетворение условием выполнения зависимыми от него людьми определенных требований. Эта модель — удовлетворение потребностей в обмен на требуемое поведение — широко применяется и в организационной практике. Так, например, премия зависит от объема и качества труда работника, санкции ставятся в зависимость от выполнения им правил внутреннего распорядка и т. д.

Единицы анализа психологического воздействия

Выбор конкретного вида воздействия зависит от тех задач, которые решаются в каждом конкретном случае, а сам процесс выстраивается в соответствии с выделением конкретных единиц этого воздействия. Остановимся на их рассмотрении подробнее. Например, для анализа и планирования воздействия используют такие единицы его анализа, как технология, методы, приемы, средства и алгоритм воздействия.

Технология воздействия

Обозначим *алгоритм решения психологических задач, приводящий к определенному социальному эффекту, как технологию*. К числу хорошо известных технологий, наряду с канализацией настроения (т. е. разрядкой психической напряженности на субъекты имеющие лишь косвенное отношение к причинам, породившим эту напряженность) относят, например, *кооптацию* (привлечение неформального лидера к сотрудничеству с формальной структурой в целях изменения его системы

100 Г глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

ценностей), *партиципацию* (имитация участия авторитетных представителей общест­венности в выработке решений, чтобы снизить уровень их оппозиционной деятельности), *одомашнивание несогласия* (имитация критики и самокритики со стороны представителей управляющей системы в том случае, когда массы озабочены конкретными действиями, положением дел в целом, чтобы разрядить общественную напряженность). В организационной практике используют и так называемые избирательные технологии, и те, что связаны с формированием и распространением образов определенных событий или иных объектов.

Определенные технологии являются откликом на устойчивую общественную потребность, а реализация их связывается с получением некоторого социального эффекта. Любая технология осуществляется посредством различных мероприятий, действий, которые могут растянуться на значительный период времени. Каждый конкретный шаг в реализации технологии обеспечивает решение определенной психологической задачи, например, привлечение внимания, формирование определенного образа, формирование определенных социальных установок, нагнетание негативно окрашенного состояния или, наоборот, ослабление напряженности, побуждение к активности или ее блокировка. Задачи реализуются применительно к психическим процессам, мотивам деятельности, установкам, состояниям и прочим психологическим феноменам, обеспечивающим активность человека.

Понятно, что в отношении конкретных феноменов могут решаться различные задачи, например, относительно мотивации — задачи изменить место конкретного мотива в иерархии мотивов конкретной деятельности, формировать новые мотивы и т. п.

Метод и прием воздействия

Способы решения определенной психологической задачи мы обозначим понятием метод психологического воздействия. Таким образом, термин «метод воздействия» привязан к определенной психологической задаче.

Вместе с тем ее решение может осуществляться в различных условиях. Реализация определенного метода в конкретных условиях обеспечивается определенными алгоритмами действий. Например, решение задачи по изменению чьих-либо взглядов будет осуществляться различным образом в зависимости от того, насколько новые взгляды противоречат существующим, каковы отношения между взаимодействующими субъектами, в каком состоянии находится субъект, в отношении которого решается эта задача.

Реализацию метода воздействия в конкретных условиях мы обозначаем как прием воздействия. Метод воздействия может быть реализован посредством различных приемов.

Средства воздействия

Следующий уровень анализа — уровень средств воздействия. Можно выделить несколько их групп.

К первой относятся внешние воздействия, порождающие определенный ответ различных анализаторов. Это аудиосигналы, всевозможные зрительные, а также температурные раздражители, запахи и т. п. Их более подробную классификацию, характер психологических эффектов и механизмы, которые лежат в их основе, мы

рассмотрим в последующих разделах книги. Сейчас же нам важно выделить определенные, достаточно самостоятельные классы факторов, вызывающие те или иные психологические эффекты, так сказать, на первичном уровне.

Вторую группу факторов представляет **вербальное воздействие**. Действительно, слово производит эффект не только в силу особенностей звучания или графики начертания, но и в силу знаковой функции языка. Рассматривая вербальное воздействие, имеют в виду как лингвистические, так и паралингвистические механизмы, порождающие те или иные особенности восприятия языка.

Третью группу образуют **невербальные компоненты коммуникации**, в том числе выразительные движения (особенности мимики и пластических жестов) и паравербальные характеристики речи (тембр и динамические характеристики речи).

Четвертую группу составляет **регуляция** удовлетворения потребностей человека. Выделение этой группы средств психологического воздействия в самостоятельную обусловлено следующими соображениями. Воздействия на анализаторы, языковые и невербальные компоненты коммуникации, несмотря на очевидные различия, объединяются общей характеристикой: возникающие при их использовании в воздейственном контексте эффекты связаны с закономерностями функционирования информационных каналов, спецификой систем средств, отображающих реальность, дешифрующих и интерпретирующих полученную информацию. Это те инструменты, при помощи которых обеспечивается «материал», служащий основой для формирования образа действительности.

Помимо информационных каналов человек связан с миром и потребностными состояниями, переживаемыми субъектом как нужда в чем-либо, существующем вне его. Понятно, что вся система информационного обеспечения функционирует для разрядки потребностных состояний.

Таким образом, связи человека с миром через информационное обеспечение и потребностные состояния — связи разного порядка, не сводимые к единому общему основанию. Психологическое воздействие, опирающееся на регуляцию уровня удовлетворения потребностей, обеспечивает более глубокий эффект. Именно поэтому эти средства активно используются в организационной практике.

И, наконец, последняя группа — это **вовлечение** реципиента (того, на кого направлено воздействие) в специальным образом организованную деятельность. Роль ее как формирующего начала достаточно исследована в отечественной психологической науке.

Особо следует обратить внимание на алгоритм как связующее начало и в структуре приема, и в технологии воздействия. Не случайно в некоторых случаях принято говорить, что нужно «ковать железо, пока оно горячо», а в других — что лучше «потянуть канитель», т. е. действовать медленно, с «расстановкой». Алгоритм — это не только последовательность, сочетание, но и динамические показатели осуществления воздействия.

Классификация методов психологического воздействия

Выстраивая воздействия в том случае, когда решается задача обучения, развития, коррекции персонала, а также когда формируется организационная культура и происходит компенсация стихийно возникающих «возмущений» в общественном

мнении, настроении, следует иметь в виду, что мишенями воздействия могут быть различные психологические образования.

В современной психологии накоплен огромный пласт знаний относительно роли тех или иных психических феноменов в плане их влияния на активность человека. В зависимости от этой роли оказывается и специфика влияния конкретных феноменов на психические регуляторы активности. При известном огрублении возможно выделить четыре группы феноменов в соответствии с их ролью в актуализации различных форм активности:

- 1) факторы, обеспечивающие ориентировку в действительности (субъективные модели действительности);
- 2) факторы, обеспечивающие исходное побуждение к определенной активности (условно их можно обозначить как источники активности);
- 3) факторы, влияющие на реализацию возникшего побуждения к конкретной поведенческой реакции (своего рода психологические шлюзы, в определенных обстоятельствах либо способствующие активности реализоваться в ее конкретном воплощении, либо препятствующие этому);
- 4) фоновые факторы (состояние сознания и функциональные состояния).

Исходя из представленной схемы, все методы психологического воздействия, независимо от их применения, могут быть отнесены к одной из четырех групп:

- 1) методы воздействия на факторы, обеспечивающие ориентировку в действительности (субъективные модели действительности);
- 2) методы воздействия на источники активности;
- 3) методы воздействия на факторы, регулирующие проявление активности;
- 4) методы воздействия на фоновые состояния.

Указанное основание классификации реализует целостный подход к рассмотрению феномена активности. Классификация приемов психологического воздействия, по нашему мнению, может опираться на классификацию тех психологических задач, которые при этом решаются. В приложении дана таблица, в которой приводится перечень наиболее часто упоминающихся в литературе приемов воз- действенной практики (см. более подробно [65]).

Основные принципы, на которых строится психологическое воздействие

Как и диагностическая, так и воз- действенная практика строятся на одних и тех же основных принципах. К их числу относятся принципы системности, комплексности, непротиворечивости и минимизации вмешательства (воздействия).

Системность воздействия предполагает рассмотрение регулируемого процесса в рамках целостной системы. Максимальный эффект воздействия может быть достигнут только в том случае, когда оно ориентировано на взаимозависимый комплекс процессов в целом. Осуществляя декомпозицию тех задач, которые должны привести к конкретному психологическому эффекту (будь то тренинговая практика или РЛ-мероприятия), следует избегать фрагментарности, разрушения

общего психологического контекста, т. е. внимание в должной мере должно уделяться всем психологическим механизмам, регулирующим побуждение и реализацию активности. Понятно, что наиболее сложным случаем будет организация воздействия на коллективные субъекты деятельности.

Комплексность воздействия опирается на возможность использовать самые разнообразные средства и приемы воздействия, чтобы решить конкретные психологические задачи с учетом конкретных условий. Эффективность воздействия будет тем большей, чем полнее используются эти возможности.

Непротиворечивость проявляется в том, что комплексно используемые средства и приемы не вызывают взаимоисключающих эффектов.

Минимизация вмешательства (воздействия) — одно из неперенных условий его эффективности. В том случае, когда при осуществлении воздействий специфика функционирования системы не учитывается, они, как правило, избыточны. Это порождает как организационные, так и психологические последствия. В частности, избыточность воздействия препятствует нормальной реализации внутриорганизационных тенденций, подавляет их. Установка на минимизацию воздействия должна поддерживаться установкой на анализ закономерностей функционирования системы в целом.

Подводя итог данному разделу, обращаем внимание на то, что воздеественная практика при психологическом обеспечении управления человеческими ресурсами весьма разнообразна и опирается как на общепсихологические, так и на социально-психологические закономерности. В рамках данного направления деятельности, наряду с внедрением новых тренингов (чем чаще всего дело и ограничивается), целесообразно осуществлять экспертизу существующей в организации практики *PR* и подготовки персонала, консультирование по вопросам разработки и проведения конкретных воздеественных процедур, обучение персонала по вопросам разработки и проведения активных воздеественных мероприятий.

Рекомендуемая литература

- Аронсон Э. Общественное животное. — М.: Аспект-Пресс, 1998.
- Бачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: учебное пособие. - М.: Ось-89, 2000.
- Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. — М., 1997.
- Кабаченко Т. С. Методы психологического воздействия. — М.: Педагогическое общество России, 2000.
- Кларин М. В. Корпоративный тренинг — инструмент развития управления // Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Сост. Кроль Л., Пуртова Е. М. — М.: Независимая фирма «Класс», 2001.
- Климов Е. А. Общая психология. - М.: ЮНИТИ, 1999.
- Почепцов Г. Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. — М.: Рефл-бук, 1999.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под психологическим воздействием?
2. Каковы формы осуществления в организации психологического воздействия, реализуемого в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами?
3. Дайте классификацию тренинговых процедур.
4. Каковы единицы анализа психологического воздействия?
5. Какими принципами руководствуются, чтобы оптимизировать **Бездей-**ственную практику?

Консультирование

Когда речь идет о консультировании в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, то подразумевается как управленческое консультирование, так и индивидуальное психологическое консультирование персонала организации. Прежде чем мы перейдем к рассмотрению основных моментов, касающихся данного вида деятельности по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами, уточним, что будет пониматься под двумя основными терминами — «клиент» и «консультант».

Под термином «клиент» понимается как индивидуальный (например менеджер), так и коллективный (управленческая команда) субъект, пользующийся услугами консультантов.

Под вторым термином подразумеваются специалисты, которые постоянно или периодически выполняют все или часть типичных консультационных функций в области управления и/или индивидуальных психологических проблем персонала.

Чтобы разобраться в специфике направлений консультационной работы, рассмотрим, прежде всего, существующие определения этих видов деятельности.

Управленческое консультирование в сфере психологического обеспечения управления человеческими ресурсами

В определении управленческого консультирования следует отметить несколько подходов. Первый придерживается широкого функционального взгляда на консультирование. В этом случае данный вид деятельности определяется как любая форма оказания помощи, связанная с содержанием, процессом или структурой задачи или серии задач, когда сам консультант не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. В качестве консультанта могут выступать различные специалисты, осуществляющие подобное взаимодействие [174, с. 16]. Как мы видим, это определение подчеркивает, что консультанты являются помощниками клиента.

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу, работающую на контрактных основаниях и оказывающую услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц,

которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений [174, с. 16-17]. И в этом случае подчеркивается, что у консультантов — совещательная функция. Они дают советы и не обладают непосредственной властью принимать решения об изменениях в организации и претворять их в жизнь. Они отвечают лишь за качество и законность совета. Клиенты же несут всю ответственность, которая проистекает из его принятия.

Уже из приведенных в с-агом начале раздела определений ясно, что консультанты могут быть как членами организации, так и внешними по отношению к ней лицами, юридически связанными с организацией договором или контрактом на выполнение конкретной работы. В рамках управления человеческими ресурсами консультанты могут быть как внешними, так и представителями собственных служб. Далее мы основное внимание уделим внутриорганизационному консультированию.

Функции управленческого консультирования

Возвратимся к приведенным выше определениям. Вне зависимости от позиции консультанта по отношению к организации важно, что и при первом, и при втором подходе имеются указания на специфику деятельности консультанта как совещательную, обеспечивающую принятие решения клиентом. Таким образом, эту функцию консультирования возможно обозначить как поддержку в выработке решений.

Кроме того, в литературе отмечается, что консультативные взаимодействия в организации выступают как средство обучения, привносящее новые знания в организацию, помогающее менеджерам и персоналу учиться на собственном опыте.

Утверждение, что цель консультирования состоит не только в том, чтобы обеспечить текущие решения дополнительной экспертизой, но, повысить мастерство и независимость лиц, принимающих решения, при устранении ими будущих проблем, общепризнанно. Фактически речь идет о содействии в рамках консультативного взаимодействия формированию у клиентов основы разрешения соответствующих проблем. В этом контексте особую роль играет выбор консультантом методов вовлечения клиента в выработку решения, повышения его активности в процессе работы над проблемой. Именно за счет этих факторов может усиливаться или ослабляться образовательный эффект консультирования [174, с. 22].

Активное вовлечение клиента в процесс выработки решений, обучающая направленность консультирования является также и профилактикой, направленной на формирование зависимости клиента от консультанта. Такого рода зависимость может проявиться, в частности, как попытка переложить на консультанта принятие решений, за которые отвечает клиент, а также в неоднократном обращении к консультанту по одним и тем же вопросам. В связи с необходимостью оптимизировать взаимодействия клиента и консультанта в рамках деловых партнерских отношений исследователи особо подчеркивают необходимость реализовать активную позицию клиента на всех стадиях взаимодействия с консультантом, начиная от постановки проблемы и участия в информационном обеспечении выработки решения, вплоть до оценки последствий внедренных рекомендаций [174, с. 244-249].

Таким образом, образовательный эффект, наряду с содействием разрешению проблем, рассматривается как самый важный из прочих эффектов консультирования.

Проблема независимости консультанта при внутреннем организационном консультировании

М. А. Иванов и Д. М. Шустерман, рассматривая особенности внутреннего консультирования, указывают, что включенность консультанта в протекающие в организации процессы накладывает множество ограничений на его возможности и действия. Ответственность и права внутреннего консультанта определяются его позицией в организации: местом в технологическом процессе, статусом, отношениями с сотрудниками и т. п. [62, с. 33].

В связи с этим, именно в случае внутриорганизационного консультирования следует подчеркнуть важность такого параметра статуса и позиции, занимаемой консультантом, как его независимость. Это предполагает, что в рамках осуществляемого консультирования консультант должен располагать возможностью оценивать любую ситуацию, говорить правду и предлагать честные и объективные суждения. Этот уровень независимости обеспечивается рядом обстоятельств:

- у консультанта должна отсутствовать финансовая заинтересованность в конкретных действиях клиента;
- объективность совета, дающегося в рамках текущего задания, не должна ставиться в зависимость от возможностей дальнейшего взаимодействия с конкретным клиентом;
- должна иметь место защищенность консультанта от неофициального давления с использованием политической власти, связей, членства в политической партии и аналогичных способов воздействия;
- отсутствие административной независимости консультанта от клиента в случае внутреннего консультирования, когда клиентом выступает администрация или высшее звено управления организации, должно компенсироваться высоким статусом службы, к которой принадлежит консультант;
- умением консультанта сохранять эмоциональную независимость как на фоне дружеских, так и иных чувств, которые могут иметь место с самого начала консультационного взаимодействия или развиваться в ходе выполнения задания [174, с. 19].

Факторы, определяющие специфику управленческого консультирования

М. А. Иванов и Д. М. Шустерман [62, с. 33] указывают на возможность выделить более ста видов консультативных услуг, различающихся подходами, формами работы и конечным результатом консультирования.

Безусловно, одним из главнейших факторов, определяющих специфику управленческого консультирования в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, выступает понимание консультантом сущности данного ресурса, степень общности взглядов на этот вопрос у него и клиента.

Хотелось бы надеяться, что в отечественном бизнесе уже сходит на нет установка отношения к работнику в организации как к лимону, который может быть выжат и выброшен. В контексте такой установки консультативный запрос со стороны организации или конкретных менеджеров может вступить в противоречие с гуманистической направленностью консультанта, породив тем самым внутренний конфликт между долгом перед клиентом и собственными принципами профессионала. Рефлексия возможного противоречия между клиентом и консультантом на фоне концептуальных расхождений в понимании того, каковы сущность, роль, закономерности функционирования системы человеческих ресурсов, этические ограничения, помогает более точно выстраивать как процесс консультирования, так и систему аргументирования рекомендаций.

Второй существенный момент, также требующий рефлексии консультантом и содержательно определяющий рекомендации, — контекст организационной культуры. В настоящее время общепринятой является точка зрения на управление человеческими ресурсами как ту область, что, прежде всего, опирается на ценности и культуру. В связи с этим перенос рекомендаций, касающихся одной организационной среды, в другую, может зачастую оказаться неприемлемым. Конкретизация рекомендаций для уникального контекста определенной организационной культуры — одно из условий внедрения рекомендаций. (Совершенно особая задача — изменение организационной культуры, и она будет рассмотрена нами в соответствующем разделе.)

Таким образом, соотнесение собственной профессиональной позиции консультанта в рамках консультативной задачи с позицией клиента, а также оценка степени типичности/уникальности запроса и организационных условий — наиболее существенные факторы, определяющие особенности консультационного взаимодействия.

В качестве факторов, также определяющих специфику консультативной деятельности, можно указать следующие:

- позиция консультанта (его принадлежность к организации);
- степень специализации консультанта;
- критерии оценки эффективности организации, используемые консультантом;
- наличие/отсутствие системного подхода;
- ориентация на процесс или на результат [62, с. 33].

Все выделенные оппозиции просматриваются и тогда, когда речь идет о консультировании в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами. Рассмотрим эти факторы подробнее.

Мы уже указывали ранее, что при внутреннем консультировании консультант ограничен в своих возможностях статусом, которым он располагает в организации. Его преимущество перед внешним консультантом состоит в том, что он знает проблемы и жизнь организации изнутри, обладает информацией, которая часто недоступна для человека со стороны [62, с. 34]. Внешний консультант не включен ни в отношения, ни в иерархию, ни в технологию, ни в конфликты. Он — незаинтересованная сторона. Это позволяет взглянуть на организацию извне, но в то же

108 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

время ограничивает доступ к информации, доступной только членам организации [62, с. 35]. Таким образом, выбор внешнего или внутреннего консультирования должен решаться в каждом конкретном случае, исходя из указанных ограничений и преимуществ.

Рассматривая вопрос о степени специализации консультанта в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, следует отметить, что она достаточно узка. Как правило, итогом консультирования выступает решение конкретных проблем в контексте управления человеческими ресурсами организации. Этим определяется и ширина ответственности консультанта. Понятно, что в этом случае психологу невозможно принять на себя ответственность за повышение эффективности организации как целого. Вместе с тем принцип системности, лежащий в основе эффективной ответственной практики, делает необходимым рассмотрение и локальных, частных проблем в контексте целостного представления об организации. В соответствии с этим можно оценить и вклад психологического консультирования в обеспечение решения проблемы в целом.

Особым показателем, дифференцирующим различные виды консультирования, являются используемые в консультативном процессе критерии эффективности. Они могут принадлежать самому консультанту и отражать его представления о балансе должного, желаемого, возможного в их соотношении с действительным положением дел (модель требуемого решения). Но и у клиента также могут быть свои критерии, в большей или меньшей степени совпадающие с критериями консультанта. Консультативное взаимодействие будет различаться в зависимости от тактики работы с критериями:

- они могут формироваться; это происходит в тех случаях, когда клиент, чувствуя дискомфорт (наличие проблемы) и понимая необходимость его устранить, не может четко сформулировать, что для него важно как результат разрешения проблемы (желаемое положение дел), каково место этого показателя среди прочих, характеризующих благоприятное разрешение ситуации в целом (должное положение дел), не рефлексировать имеющиеся при этом ограничения (границы возможного);
- они могут задаваться консультантом с опорой на его авторитет как эксперта;
- могут использоваться субъективные критерии клиента, когда выбор приоритетов отдается ему, но консультант (в случае нецелесообразности) предупреждает клиента о том, какова возможная цена использования избранного им критерия эффективности.

Наряду с указанными подходами к проблеме критериев управленческого консультирования, в литературе достаточно широко обсуждается вопрос о разработке универсальных показателей эффективности этой деятельности. Одной из таких попыток является система критериев, разработанных А. А. Вахиным и К. А. Кравцовой. Эта система включает в себя следующие виды критериев:

- универсальные (неспецифические) критерии эффективности оргконсультирования;
- частные (специфические) критерии оргконсультирования.

К первым, образующим «каркас» эффективности любого консультативного воздействия, авторами отнесено:

- следование консультанта содержанию первоначального запроса клиента в консультативном процессе;
- следование консультанта за динамикой запроса клиента относительно содержания его проблемы в консультативном процессе;
- возрастание, по сравнению с первоначальным этапом консультирования, степени независимости клиента от консультанта на выделенном (оговоренном) этапе работы с проблемой клиента.

Частные (специфические) критерии оргконсультирования включают в себя как непсихологические, так и психологические критерии эффективности.

Непсихологические таковы:

- структурно-организационные, которые заключаются
 - <• в появлении новых работоспособных организационных структур, в перестройке существующих организационных структур, увеличивающей производительность их деятельности;
- экономические, состоящие в том, что
 - <• повышается оборот товарно-денежной массы в организации в целом (или в подразделении, на которое оказывалось консультационное воздействие),
 - > уменьшаются издержки производственной деятельности организации, увеличивается прибыль как в процентном отношении, так и в абсолютном размере;
- социальные, заключающиеся
 - <• в уменьшении текучести кадров в организации в целом (или в подразделении, на которое оказывалось консультационное воздействие),
 - > в приведении численного состава организации к необходимому и достаточному числу специалистов.

Психологические критерии — это:

- индивидуально-психологические, которые предполагают наличие у руководителя (заказчика консультативного воздействия) в его профессиональной деятельности (а иногда и личной жизни) устойчивого состояния личного комфорта;
- социально-психологические, состоящие
 - > в разрешении или трансформации конфликтов (межличностных, межгрупповых, между руководителем и группой и т. д.);
 - <- в наличии у коллектива всей организации или подразделения (группы подразделений), с которыми велась консультационная работа, устойчивого состояния психологического комфорта [19, с. 304-305].

Особое место при обсуждении организационного консультирования занимают вопросы стратегии. В зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулся клиент, консультант может способствовать исправлению ситуации, которая ухудшилась (задача на исправление); улучшению существующей ситуации (задача на усовершенствование); созданию совершенно новой ситуации (задача на создание) [174, с. 23].

В первом случае предполагается прослеживание произошедших отклонений, нахождение и исправление вызвавших их причин. Примером такого уровня задач в управлении человеческими ресурсами может быть консультативный запрос от руководителя конкретного подразделения в связи с ухудшением в нем психологического климата, нарастанием конфликтности.

Задачи на усовершенствование могут касаться элементов управления, таких как методы анализа или методы регулирования. В этом случае могут быть использованы отработанные ранее консультантом модели или стандарты, и его задача будет состоять в изучении специфичности новых обстоятельств их применения, «привязке» к местным условиям, к текущему моменту. Изменения в этих случаях могут касаться технологических, структурных, методических аспектов деятельности в конкретных подструктурах организации. Примером такого уровня задач в управлении человеческими ресурсами может быть консультативный запрос от руководства на разработку системы выдвижения в резерв руководителей, создание системы аттестации работников.

Задачи на создание возникают тогда, когда целью является не решение неотложной задачи или предотвращение потенциальных трудностей, а нахождение новых возможностей развития организации в целом. Примером такого уровня задач в управлении человеческими ресурсами может быть консультативный запрос от руководства организации на разработку новой системы мотивирования персонала в условиях решения организацией конкретной задачи, например, в условиях необходимости повысить уровень продаж. В реальности же конкретные консультативные запросы могут включать элементы всех трех типов задач, описанных выше.

Поиск различных способов, направленных на исправление, улучшение, оптимизацию конкретного процесса, решения, технологии в организации может осуществляться как с опорой на системный подход, так и за счет использования локальных возможностей. Задачи же третьего уровня решаются только на системном уровне. Опора на принцип системности позволяет выявить несколько возможных способов решить поставленную задачу. Подобная множественность способов является следствием характерного для открытых сложноорганизованных систем феномена, получившего название «эквифинальность». Сущность ее состоит в том, что открытые системы достигают желаемого результата или устойчивого состояния благодаря варьирующимся вводам, а также варьирующимся процессам и методам, «...при этом не существует единого лучшего пути. Нигде это не является столь наглядным, как в управлении» [83, т. 1, с. 52] В соответствии с феноменом эквифинальности одни и те же результаты могут быть достигнуты за счет различных комбинаций воздействий. Таким образом, использование системного подхода расширяет возможности консультанта в разрешении поставленной задачи.

Обратимся теперь к следующей оппозиции, определяющей особенности консультативного взаимодействия. Ориентация консультирования на результат или на процесс проявляется в том, что для консультанта и клиента приоритетным оказывается собственно разрешение конкретной проблемы в текущих обстоятельствах или ее снятие в рамках сценарного подхода, когда учитываются различные возможности (сценарии) развития событий. В последнем случае определяется стратегическая линия в разрешении проблемы, отвечающая миссии организации, ее основному курсу действий, которая конкретизируется по ходу развития ситуации. Первый вариант ориентирован на результат, второй — на процесс.

Подводя итог данному разделу, следует еще раз подчеркнуть необходимость рефлексии указанных показателей, благодаря которым дифференцируются различные виды консультирования, чтобы определить целесообразную тактику консультативного взаимодействия.

Конфиденциальность и доверие как основа консультативного взаимодействия

Рассматривая вопросы, касающиеся управленческого консультирования, все авторы особое место отводят проблеме доверия между консультантом и клиентом и проблеме конфиденциальности информации. Действительно, отсутствие доверия ведет к фрагментарности в предоставлении консультанту информации и снижению эффективности консультативного взаимодействия. В этом смысле уверенность клиента в консультанте как деловом партнере — непереносимое условие благополучия и того, и другого (даже в ситуации внутриорганизационного консультирования). Гарантом оптимизации отношений выступают нормы профессиональной и деловой этики, которых обязаны придерживаться все профессионалы. В них придается особое значение вопросам конфиденциальности во взаимодействии «консультант — клиент». В литературе указываются этические нормы и стандарты профессиональной деятельности, разработанные и принятые, в частности, Европейской Федерацией ассоциаций консультантов по организации производства и Ассоциацией фирм по управленческому консультированию США [174, т. 1, с. 253-260]. Несмотря на то, что эти нормы регулируют отношения между клиентом и внешними консультантами, некоторые положения целесообразно иметь в виду, когда речь идет и о внутреннем консультировании. Вот каким образом в Этических нормах и стандартах профессиональной практической деятельности Ассоциации фирм по управленческому консультированию США отражаются основные обязательства консультанта перед клиентом.

ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПЕРЕД КЛИЕНТОМ

- 1.1. Мы всегда будем ставить интересы клиентов выше своих и служить им честно, компетентно и независимо.
Мы будем занимать независимую позицию и сделаем все, чтобы наш совет строился на основании непредвзятого учета всех относящихся к делу фактов и ответственных мнений.
- 1.2. Мы будем охранять любую информацию, касающуюся дел клиента и собранную при исполнении профессиональных обязанностей, как секретную и не будем использо-

112 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

вать в личных, финансовых или каких-либо других интересах материалы или внутреннюю информацию, привлекающие наше внимание в результате профессиональных связей с клиентами; мы не будем предоставлять возможности кому-либо другому воспользоваться этим. Соблюдение этического обязательства фирмы, занимающейся управленческим консультированием, не злоупотреблять доверием клиентов не только облегчает полную разработку и анализ фактов, существенных для решения проблемы, но и стимулирует клиентов искать необходимую им помощь для решения щекотливых проблем.

- 1.3. Мы будем оказывать услуги двум или более конкурирующим клиентам или клиентам, между которыми существуют любого рода неприязненные отношения, в решении щекотливых проблем, только предварительно уведомив их об этом.
- 1.4. Мы будем информировать клиентов о любых наших связях, обстоятельствах или интересах, которые могли бы повлиять на наше суждение или объективность наших услуг [174, с. 255].

Как мы видим, основная направленность приведенных норм заключается в том, чтобы внести определенность во взаимоотношения клиента и консультанта.

Взаимоотношение консультирования и других видов психологической практики

Еще одним моментом, на котором стоило бы остановиться, рассматривая особенности консультативной практики в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, является взаимоотношение консультирования и других видов психологической практики — диагностики, экспертизы и обучения. Не считая целесообразным рассматривать консультирование как форму оказания диагностической, коррекционной, терапевтической, образовательной и иной помощи, как это иногда делается, и не затушевывая специфику данного вида взаимодействия между консультантом и клиентом, следует отметить, что консультирование невозможно без этапа, предполагающего исследование особенностей ситуации и высказывание консультантом экспертных суждений. Вместе с тем консультирование не сводится только к этим составляющим. Важнейшие звенья — самоопределение клиента в поле возможностей, раскрывшихся перед ним в процессе консультативного взаимодействия, момент принятия решения, формирование готовности к его реализации. Прочие виды психологической практики, в свою очередь, могут осуществляться и вне рамок консультативного взаимодействия. Вот как авторы пособия «Управленческое консультирование» характеризуют взаимоотношение различных видов деятельности, обеспечивающих оптимизацию разных процессов в организации: «В некоторых случаях возможен выбор — например, менеджер, у которого есть проблема, должен решить, что лучше: собрать о ней дополнительную информацию, участвовать в программе обучения, где проблема будет подробно рассматриваться, или обратиться к консультанту с просьбой помочь ее решить. Таким образом, проблема заключается не в противопоставлении консультирования обучению или другим методам профессиональной помощи менеджерам, а в совершенствовании и творческом применении хорошо сбалансированного портфеля методов вмешательства» [174, т. 1, с. 38]. С такой позицией трудно не согласиться.

Наиболее типичные консультативные запросы в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами

Консультирование в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами может относиться к:

- корпоративной политике в сфере управления человеческими ресурсами;
- планированию человеческих ресурсов;
- процедурам отбора и подбора персонала;
- эффективному использованию трудового потенциала работников;
- созданию условий, обеспечивающих высокопродуктивную индивидуальную деятельность, способствующих творчеству и новаторству;
- организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- разрешению конфликтов;
- улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества в связи с вовлечением персонала в решение корпоративных задач и поддержания чувства ответственности за экономический успех фирмы;
- профессионально ответственному поведению и отношению работников;
- отклоняющемуся поведению персонала.

Понятно, что все эти проблемы имеют как психологический, так и юридический, организационный и экономический аспекты. Поэтому поиски психологических аспектов могут представлять определенную сложность.

Попытаемся уточнить направления психологического исследования проблемы на примере консультативной задачи по оптимизации корпоративной политики в сфере управления человеческими ресурсами. Под политикой в данном контексте будут пониматься основные принципы и нормы использования человеческих ресурсов в организации.

При подобном консультационном запросе алгоритм работы консультанта с проблемой выстраивается следующим образом:

1. Уточнить консультативный запрос на основе беседы с клиентом (этап прояснения проблемы). Запрос может быть направлен на:
 - **Ф** - исправление ситуации, которая ухудшилась («Нарастают проблемы с персоналом. Какие направления работы с персоналом целесообразно усилить?»);
 - < • улучшение существующей ситуации («В полной ли мере учтены психологические аспекты, характеризующие функционирование системы человеческих ресурсов в рамках выработанной политики организации, которую она осуществляет в данной сфере?»);
 - > создание совершенно новой ситуации («Разработка политики в сфере управления человеческими ресурсами из-за изменившихся перспектив организации»).

114 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

Предположим, что результат данного этапа консультационного взаимодействия — выделение второй альтернативы в качестве консультационной задачи.

2. На втором этапе необходимо получить общую информацию об исследуемом явлении, опираясь на анализ документов и бесед с различными сотрудниками организации.

Анализ документов и бесед с сотрудниками

Выяснить	Какой психологический смысл этого действия, какую информацию для психологического анализа получим?
1. Зафиксирована ли политика в области управления человеческими ресурсами документально?	Фиксация политики в документе: <ul style="list-style-type: none">• обеспечивает основания, позволяющие выработать в рамках управленческой команды общие, согласованные позиции относительно конкретных вопросов управления человеческими ресурсами;• выступает условием профилактики дисфункциональных конфликтов в организации,• является основанием для того, чтобы определить единые критерии оценки принимаемых руководством решений в сфере управления * человеческими ресурсами.
2. В какой степени и каким образом доводится утвержденная политика до всех сотрудников организации?	Гласность выступает условием: - <ul style="list-style-type: none">• профилактики переживания персоналом чувства неопределенности, основы уверенности и доверия персонала к организации;• фактором, влияющим на формирование временной перспективы личности, определяющим ясность планов и ожиданий персонала в отношении организации.
3. В какой степени декларируемые принципы соответствуют реально проводимой руководством политике в области управления человеческими ресурсами?	Рассогласование выступает предпосылкой возникновения у персонала когнитивного диссонанса, потери доверия к организации.
4. В какой степени политика организации согласуется с политикой общества и аналогичных организаций?	Степень согласованности оценивается в контексте возможности удовлетворения персоналом самых разнообразных потребностей (положение персонала и его перспективы как везде, лучше или хуже).
5. В какой степени она соответствует официальным целям и общим задачам организации?	Согласованность политики в этой сфере с официальными целями и общими задачами организации обеспечивает адекватность ожиданий работников, реалистичность оценок собственных перспектив.

Выяснить	Какой психологический смысл этого действия, какую информацию для психологического анализа получим?
6. В какой степени политика опирается на системное понимание управления?	Системность мероприятий в рамках управления человеческими ресурсами обеспечивает больший психологический эффект за счет более полного использования данного ресурса.
7. В какой степени различные уровни организации были вовлечены в выработку политики по управлению человеческими ресурсами (проведение обсуждений на разных уровнях и консультаций по всей организации)?	Участие в выработке основных принципов обеспечивает: <ul style="list-style-type: none">• более благоприятный психологический фон для последующего проведения их в жизнь;• взвешенность в представленности интересов всех уровней организации является предпосылкой формирования чувства социальной справедливости.
3. На основе имеющихся документов и изучения реальной ситуации составить представление о полноте отражения в системе принципов психологически целесообразных подходов к человеческим ресурсам и соответствии реальной практики декларируемой. Исследование, как правило, касается: -Ф- системы найма (например, психологически различна практика найма с испытательным сроком, на долгосрочной или временной основе или с возможностью разрыва контракта и т. д.); •Ф- практики отбора и подбора персонала, внутриорганизационных перемещений и построения карьеры; • мотивации и стимулирования труда; использования механизмов социальной поддержки на предприятии; -Ф- обучения и повышения квалификации; -Ф безопасности и здравоохранения.	Психологически целесообразной может быть оценена практика, опирающаяся на равное уважение ко всем видам труда, на представление о человеке как носителе творческого потенциала, способного реализовать его в благоприятных организационных условиях, опирающаяся на системные представления о психических регуляторах его поведения.
4. По результатам второго и третьего этапов готовится информация для клиента «Как оно есть на самом деле».	
5. В консультационном взаимодействии уточняются критерии оптимизации ситуации на основе баланса «должного» (привязки к общей стратегии организации), «желаемого» (идеальной модели) и «возможного» (ограничений, обусловленных экономическим положением организации, состоянием внешней среды и т. д.). Важно иметь в виду, что критерии оптимизации могут выработываться в коллективном взаимодействии представителей управленческой команды, причастной к выработке стратегии и политики организации	

в различных сферах ее жизнедеятельности. Консультант в этой ситуации совмещает роли эксперта и фасилитатора.

6. Выдвигаются предложения об изменениях, вырабатываются конкретные решения.
7. Клиентом принимаются решения и намечаются мероприятия по реализации изменений.
8. Завершающий этап — контроль изменений и оценка их эффективности.

Индивидуальное психологическое консультирование в организационной практике

Необходимость осуществить в организациях индивидуальное психологическое консультирование обусловлена установленным влиянием личных проблем персонала на эффективность его профессиональной деятельности. Б. Шапиро, ссылаясь на многочисленные исследования, указывает, что на фоне личных неурядиц производительность труда может снизиться в 5 раз [187, с. 33]. Следует отметить, что и сама организационная среда, и условия деятельности могут провоцировать внутриличностные конфликты, способные отразиться на эффективности деятельности профессионалов. Примером могут служить данные А. В. Лебедева, изучавшего взаимосвязь внутриличностных конфликтов, которые отмечались у машинистов локомотивов, и аварийных инцидентов в их деятельности. Им было выявлено, что наличие последних при высоком уровне развития профессионально важных качеств машиниста локомотива и положительной экспертной оценке его производственной эффективности связано с внутренним конфликтом между стремлением личности к развитию профессионализма и нормативными ограничениями деятельности, а также с противоречиями в самом нормативном регулировании [87, с. 10]. Исследования операторов транспортных систем, проведенные и другими авторами, показали, что этот тип конфликтов не исчерпывает всего их многообразия. Так, на эффективность профессиональной деятельности влияют внутриличностные конфликты, возникающие вследствие противоречий между стремлением профессионала к успеху и стремлением к безошибочной деятельности; выгодой для профессионала или его удобством и безопасностью труда; потребностью в безопасности и страхом социальных санкций [87, с. 14].

Понятно, что профессиональная группа операторов транспортных систем в этом смысле не уникальна. И у других профессионалов возможно возникновение внутриличностных конфликтов, обусловленных как общей житейской ситуацией, так и профессиональным развитием или организационным функционированием. Наблюдения показывают, что и у очень нужного для организации сотрудника с хорошими производственными показателями могут возникнуть социальная дезадаптация, девиантность поведения, связанные как с организационными, так и семейными неурядицами и личными проблемами (потерей близких, хроническими заболеваниями). Типичной в этом контексте является, например, проблема неприязненного отношения сотрудника к кому-то из коллег и возникший у него на этой почве внутриличностный конфликт.

Таким образом, индивидуальное психологическое консультирование является необходимой составляющей психологического обеспечения управления чело-

веческими ресурсами. Оно решает не только гуманистические задачи (создание предпосылок для продуктивной, приносящей человеку удовлетворение жизни), но и организационно-прагматические задачи (создание условий, способствующих эффективной профессиональной деятельности как индивидуального, так и коллективного субъекта).

Определение индивидуального психологического консультирования

В психологии существует два подхода к определению объема и специфики индивидуального психологического консультирования, понимаемого в качестве вида психологической практики. Представители первого рассматривают индивидуальное психологическое консультирование как форму применения психологического знания для того, чтобы оказать диагностическую, коррекционную, терапевтическую, образовательную, профессиональную и иную помощь (Л. С. Алексеева, А. Ф. Ануфриев, Г. В. Бурменская, В. Н. Дружинин, А. Г. Лидере, Н. Н. Обозов и др.). Согласно второму подходу, психологическое консультирование определяется как самостоятельный, особый вид психологической помощи, имеющий свою специфику, отличающую его от других видов практической психологической деятельности (Г. С. Абрамова, Ю. Е. Алешина, А. Ф. Бондаренко, В. В. Столин, Т. А. Флоренская и др.) [103, с. 7-8].

Мы понимаем под индивидуальным психологическим консультированием одно из направлений работы практического психолога, заключающееся в оказании помощи психически здоровым людям, оказавшимся в ситуации, когда они не могут самостоятельно разрешить проблему, и обратившимся за психологической помощью [103].

Еще более конкретизируется консультирование в определении, указывающем на то, что это «совокупность процедур, направленных на помощь человеку в разрешении проблем и принятии решений относительно профессиональной карьеры, брака, семьи, совершенствования личности и межличностных отношений» [187, с. 6].

Как уже указывалось ранее, объективно в организациях существуют предпосылки для развития индивидуального психологического консультирования, Вместе с тем реальный запрос к консультанту, являющемуся сотрудником собственной же организации, может блокироваться опасениями, связанными с вероятностью злоупотребления конфиденциальной информацией со стороны консультанта, ее утечкой, передачей другим лицам. Таким образом, условием, способствующим развитию этой составляющей психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, оказывается повышение доверия к соответствующим специалистам благодаря пропаганде норм профессиональной этики и неукоснительному следованию им в практике работы с персоналом. Остановимся на этом вопросе подробнее.

Нормы профессиональной этики для консультантов

Как и любая психологическая практика, индивидуальное психологическое консультирование должно опираться на принципы профессиональной этики. Далее мы приводим их конкретизацию, которая была сделана Р. С. Немовым в отношении консультирования.

ПРИНЦИПЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ

- 1) Профессиональная деятельность психолога-консультанта характеризуется его особой ответственностью перед клиентом за те рекомендации, которые он предлагает клиенту.
- 2) Практическая деятельность психолога-консультанта должна опираться на соответствующие морально-этические и юридические основы.
- 3) Деятельность психолога-консультанта направлена на достижение исключительно гуманных целей, предполагающих снятие каких бы то ни было ограничений на пути интеллектуального и персонального(личностного) развития клиента.
- 4) Свою работу психолог-консультант строит на основе безусловного уважения достоинства и неприкосновенности личности клиента. Психолог-консультант уважает основополагающие человеческие права, определяемые всеобщей Декларацией прав человека.
- 5) В работе с клиентами психолог-консультант руководствуется принципами честности и открытости (искренности). Вместе с тем он должен быть осмотрителен в советах и рекомендациях клиенту.
- 6) Психолог-консультант обязан ставить в известность коллег, членов своих профессиональных объединений о замечаемых им нарушениях прав клиента, о случаях негуманного отношения к клиентам.
- 7) Психолог-консультант имеет право оказывать клиентам лишь такие услуги, для которых он имеет необходимое образование, квалификацию, знания и умения.
- 8) В своей работе психолог-консультант должен применять только апробированные методики, отвечающие современным общенаучным стандартам.
- 9) Обязательной составной частью работы психолога-консультанта является постоянное поддержание на высоком уровне своих профессиональных знаний и умений.
- 10) В случае вынужденного применения психологических методик и рекомендаций, не прошедших достаточной апробации, не полностью отвечающих научным требованиям, психолог-консультант должен об этом предупреждать своих клиентов и быть весьма осторожным в своих выводах.
- 11) Психолог-консультант не имеет права разглашать или передавать третьим лицам данные о своих клиентах или о результатах консультирования.
- 12) Психолог-консультант обязан препятствовать использованию методов психологического консультирования и психологического воздействия на людей некомпетентными лицами, профессионально не подготовленными людьми, а также предупреждать об этом тех, кто пользуется услугами таких «специалистов».
- 13) Психолог-консультант не имеет права передавать некомпетентным лицам методы психологической работы с клиентами.
- 14) Психологу-консультанту следует соблюдать осторожность, чтобы не вызывать необоснованных надежд и ожиданий со стороны клиента, не давать ему обещаний, советов и рекомендаций, которые нельзя будет выполнить.
- 15) Психолог-консультант несет личную ответственность за хранение в тайне информации, касающейся клиентов.

Соблюдение всех этих правил или этических норм является обязательным в практической работе психолога-консультанта [114, с. 32-33].

Соблюдение этических принципов профессиональной деятельности является непременным условием профессионализма консультанта. Вместе с тем действия консультанта по отношению к клиенту опираются не только на нормы профессиональной этики, но и регулируются принципами, проистекающими из принятой методологии консультирования.

Методологический аспект индивидуального консультирования

Процесс консультирования может осуществляться в рамках совершенно различных психологических подходов, среди которых следует назвать:

- психодинамический, реализующий психоаналитическую традицию, или осуществляемый в контексте неопрейдистской парадигмы и разработанного Э. Берном транзактного анализа;
- гуманистический, реализуемый, в частности, при клиент-центрированном подходе, разработанном К. Роджерсом, гештальт-подходе, предложенном Ф. Перлзом, и в ряде других видов консультирования;
- бихевиоральный (поведенческий подход), реализующий бихевиористскую парадигму;
- когнитивный подход, в частности, реализуемый в эмоционально-рациональной терапии А. Эллиса.

Несмотря на разнообразие существующих методологических подходов к оказанию помощи, исследователями индивидуального психологического консультирования не установлена связь между методологической приверженностью консультанта и эффективностью его деятельности [187, с. 36]. Вместе с тем когда речь идет о консультировании в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, предпочтение отдается подходам гуманистической психологии. Это подразумевает признание значимости каждого человека, его личной автономии и способности к контролю собственной жизни и саморазвитию. Вот каким образом это формулируется авторами пособия «Рабочая книга практического психолога: Пособие для специалистов, работающих с персоналом»:

В ходе консультации желательно, чтобы работа психолога базировалась на следующих положениях гуманистической психологии:

- антропологическом видении клиента как взгляде на человека как на высшее и совершеннейшее произведение природы, в органическом единстве телесной и духовной жизни;
- проявлении конгруэнтности психологом как способности положительно воспринимать все, то, что он переживает в данный момент, и соответствующим образом сообщать об этом клиенту;
- безусловном принятии клиента, эмпатическом понимании его, включающем не только проникновение в мысли, но и в чувства человека, умении смотреть на проблему клиента с его позиций;
- оставлении за клиентом свободы в принятии ответственности за свои поступки, за созданную систему личностных конструктов;
- работе с актуальными переживаниями клиента, переживаниями в данный момент и в данном месте;
- смещении в процессе консультации локуса оценки ситуации с психолога на клиента [139, с. 81].

Далее мы будем рассматривать процедурные аспекты консультирования исходя из гуманистической парадигмы.

Процедура, стратегии и типы вмешательства в индивидуальном психологическом консультировании

Запрос на индивидуальное психологическое консультирование возникает вследствие осознания человеком наличия некоторой проблемы (противоречия) или испытываемой неудовлетворенности ситуацией (либо конкретной, либо ситуационной жизнедеятельности в целом). Несмотря на разнообразие запросов различных клиентов, выделяются типичные стадии процесса консультирования:

- начало работы, когда решаются задачи по установлению контакта, информированию клиента об организационных аспектах взаимодействия, снятию его напряженности;
- вводная беседа, когда клиент дает о себе некоторые первоначальные сведения;
- определение имеющихся проблем — это стадия, когда в процессе исповеди и обсуждения клиентом собственной жизненной ситуации выявляются его реальные проблемы;
- работа с чувствами, когда основное внимание уделяется желаниям и потребностям клиента, проявляющимся через различные чувства; их регулирование, эмоциональная разрядка создают предпосылки для перехода к стадии поиска решений;
- поиск возможных решений; смысл данного этапа заключается в том, чтобы найти максимальное число альтернативных вариантов разрешения ситуации;
- согласование плана действий, когда консультант и клиент совместно разрабатывают приемлемый и реалистичный план действий;
- реализация плана; это стадия, на которой задачей консультанта является поддержка клиента в его начинаниях, создание условий для снятия тревоги в связи с реализацией изменений, а также создание условий для завершения взаимодействия [17, с. 28-35].

Как видно из приведенного алгоритма взаимодействия, консультирование осуществляется в процессе беседы. Именно этим обусловлены требования к личности консультанта и основным его навыкам. Обобщение многочисленных источников, посвященных консультированию, позволило составить достаточно обширный список личностных особенностей, которые рассматриваются как необходимые, хотя и не всегда достаточные условия успешного консультационного взаимодействия. В этот список Ф. Бурнард, например, включает эмпатию, эмоциональную теплоту, искренность, открытость, позитивное отношение к клиенту, конкретность, чувство юмора, чувство трагичности бытия, развитое самосознание [17, с. 22].

Б. Шапиро, опираясь на требования к подготовке консультантов Британской ассоциации консультантов, в перечне профессионально важных качеств консультанта упоминает самосознание, зрелость и стабильность, способность использовать и осознавать житейский опыт; способность работать с эмоциональными и интеллектуальными запросами; способность выстраивать отношения помощи;

способность быть самокритичным. Немаловажную роль в эффективности консультирования играет и совпадение ценностей консультанта и клиента [187, с. 36-37].

Наряду с этим, в числе необходимых навыков консультанта упоминаются:

- навыки слушания, увязывающие в единый контекст лингвистические, паралингвистические и невербальные аспекты взаимодействия;
- навыки предоставления информации, оптимизирующие самораскрытие со стороны консультанта в процессе его взаимодействия с клиентом;
- навыки предложения советов, снижающие риск, возникающий при навязывании консультантом оценочных суждений и торможении за счет его собственной активности развития клиента, формировании его зависимости от консультанта;
- навыки, позволяющие разговаривать собеседника и обеспечивающие развитие беседы, самораскрытие клиента;
- навыки провоцирования, обеспечивающие клиенту возможность взглянуть на ситуацию с иной позиции;
- навыки оказания поддержки, обеспечивающие клиенту ощущение заботы и защищенности в его поисках собственного пути, обусловленного решением определенных им самим проблем [17, с. 36-42].

Перечисленные личностные особенности, способности и навыки являются предпосылками для эффективного консультационного взаимодействия. Однако не менее существенную роль в деятельности консультанта играют знания того, как решать проблемы, в том числе, стратегий и применяемых воздействий. Остановимся на этом подробнее.

Если исходить из того, что консультативный запрос связан с поиском способов разрешения определенного жизненного противоречия, реально значимого для клиента, то результат может быть достигнут благодаря изменению самой ситуации; изменению себя для адаптации к ситуации; выходу из ситуации; нахождению способа жить с этой ситуацией [187, с. 36].

В реальности конкретные ситуации не всегда предоставляют возможности для реализации всех позиций из приведенного списка. В редких случаях достижение желаемого (в рамках возможного) осуществляется за счет реализации в чистом виде одной из стратегий. Кроме того, для выбора стратегии немаловажен фактор индивидуального стиля работы с проблемами, поскольку каждый из участников консультационного взаимодействия имеет свой стиль, в той или иной степени сходный со стилем другого.

Поясним это положение, опираясь на авторитетное мнение Р. Акоффа и Ф. Эмери, специалистов в области управленческих решений, поскольку выработка решения в процессе консультирования — ключевой момент данного вида психологической помощи. В общем виде Р. Акофф и Ф. Эмери рассматривают проблемную ситуацию как некое целеустремленное состояние, которым не удовлетворен целеустремленный индивид, испытывающий сомнения относительно того, какой из доступных способов действия изменит данное состояние. Выходом из положения, по мнению этих авторов, может быть как устранение проблемы путем изменения

устремлений индивида, так и выбор из множества доступных действий того, которое в соответствии с имеющимися у оказавшегося в проблемной ситуации субъекта критериями в большей степени принесет ему состояние удовлетворенности [4]. Таким образом, в конкретном случае, имея идентичный образ проблемной ситуации, различные субъекты по-разному могут увидеть сущность проблемы: кто-то — в необходимости изменения собственной позиции, кто-то — иным образом. Возможно и сочетание этих двух подходов.

В этом контексте рефлексия консультантом собственного стиля работы с проблемной ситуацией, наряду со знанием возможных стратегий, позволит ему бережно, но одновременно и эффективно способствовать процессу поиска конкретных решений.

Инструментом деятельности консультанта, наряду с рефлексивным слушанием, выступают и различные вмешательства. Ф. Бурнард, ссылаясь на Д. Хирона, приводит перечень вмешательств, которые предполагают различную степень контроля ситуации со стороны консультанта. Д. Хироном выделяются информативные (предоставляющие клиенту информацию¹), предписывающие (фокусирующиеся на поведении клиента вне рамок консультативного взаимодействия), конфронтационные (ориентированные на осознание клиентом каких-либо ограничительных установок или поведения), катартические (провоцирующие выход подавляемых болезненных эмоций), каталитические (ориентированные на самопознание, научение, решение проблем) и поддерживающие (поддерживающие значимость и ценность клиента, его качеств, установок и поступков) вмешательства.

Первые три вида (предписывающие, информативные и конфронтационные) Д. Хирон называет авторитарными и считает, что консультант при их использовании сохраняет контроль над отношениями между клиентом и собой. Три другие вида (катартические, каталитические и поддерживающие) он считал фасилитативными, так как их использование дает клиенту возможность сохранять контроль над отношениями [17, с. 58-59].

Таким образом, широкий репертуар воздействий, применяемых консультантом, их отработанность, вплоть до автоматизма, — залог его профессионализма в данном виде деятельности.

Социально-психологическое сопровождение и коучинг

Развитие практики индивидуального психологического консультирования в рамках управления человеческими ресурсами привело к внедрению таких его видов, как **социально-психологическое сопровождение и коучинг** (*coaching*).

Первое опирается на психосоциальный подход, рассматривающий возможности человека, его потенциал, способность к личностному росту и развитию в контексте условий, ресурсов организации и помогающих отношений и воздействий. Социально-психологическое сопровождение реализуется в ситуации, когда необходимо решить психологические, межличностные и социальные проблемы персонала, и направлено на то, чтобы снизить уровень стресса и устранить внутренний или внешний конфликт в рамках проблемной ситуации посредством поддержки-

¹ Трактовка этих терминов дается по Б. Шапиро [187, с. 34].

вающих, обучающих и развивающих отношений. Вмешательства в контексте психологического сопровождения могут быть направлены непосредственно на клиента, а также и на других вовлеченных в ситуацию лиц и систему в целом, поскольку оказываемая клиентам помощь предполагает использование как личностных, так и доступных для организации социальных ресурсов [187, с. 37-38].

Таким образом, под социально-психологическим сопровождением понимается целостный и непрерывный процесс, связанный с изучением и анализ(ом), формированием, развитием и коррекцией психофизиологических, психологических и социально-психологических характеристик, которые отличают субъектов труда и жизни, обеспечивают их нормальное состояние в реальных условиях. Оно осуществляется в рамках целостной исследовательско-развивающей технологии, нацеленной на оптимизацию труда и жизни социальных субъектов для того, чтобы наиболее полно реализовать их творческий потенциал и поддержать комфортное психическое состояние и наивысшую продуктивность [139, с. 88-89]. При всей сложности и многоплановости задач, реализуемых в рамках этой технологии, все же ее ключевым звеном являются консультационные взаимодействия.

Как и в случае с индивидуальным психологическим консультированием, при социально-психологическом сопровождении используются все те же вмешательства: информативные, предписывающие, конфронтационные, катартические, каталитические, поддерживающие.

В своей совокупности они направлены на развитие способности клиента эффективно справляться с проблемами жизнедеятельности и межличностных отношений, на создание опоры в этом со стороны организации.

Коучинг (*coaching*) как технология разработан Джоном Уитмором и включает в себя исследование «открытых» проблем, которые могут иметь несколько возможных решений [171, с. 10]. Сам этот термин означает «тренировать, наставлять, воодушевлять». Коучинг служит для раскрытия потенциала личности, чтобы максимизировать производительность и эффективность деятельности. Он может осуществляться как по отношению к клиенту (будь то индивидуальный или коллективный субъект деятельности), так и к себе в форме самокоучинга. Коучинг рассматривается как прямое воздействие с немедленным повышением эффективности — как при консультативном взаимодействии, так и при наставничестве (передаче опыта старшим и более опытным человеком менее опытному).

Первым ключевым моментом коучинга выступает осознание, которое является продуктом сфокусированного внимания, концентрации и ясности. Осознание рассматривается как собранность и ясность восприятия относящихся к делу фактов и информации и способность определить, что именно относится к делу [171 с. 44]. Осознание в коучинге также рассматривается как обратная связь — от внешней среды, собственного тела, действий, оборудования, — противоположная той, что получают от других людей. Таким образом, первая функция специалиста, проводящего коучинг, — повышение осознания. Это достигается особой формой вербального взаимодействия — вопросами, которые задает эксперт, осуществляющий коучинг. Дж. Уитмор указывает, что вопросы мобилизуют внимание для ответа, фокусируют для точности и создают петлю обратной связи [171, с. 62].

Второе ключевое понятие коучинга — это ответственность. Под этим подразумевается принятие на себя ответственности самим развивающимся субъектом. Это обеспечивается свободой выбора, которая создается в ситуации взаимодействия клиента и консультанта, ведущего коучинг. Таким образом, директивные формы взаимодействия противоречат самому духу этой технологии.

Существует рекомендуемая последовательность вопросов коучинга. Полная ее реализация при взаимодействии целесообразна в тех случаях, когда впервые проводится сеанс по новой теме. Если же коучинг используется для работы с задачами, обсужденными ранее, он может начаться и закончиться на любой стадии. Этот алгоритм фиксируется в русскоязычной традиции аббревиатурой РОСТ. Оригинальное же его название состоит из слов — *goal, reality, options, what*. Первые буквы их образуют аббревиатуру *GROW*, что и переводится как РОСТ.

Что же скрывается за аббревиатурой РОСТ? В сущности, это сокращенная последовательность стадий выработки и принятия решения, сходная с тем, что имеет место и в других технологиях консультирования.

- Расстановка целей (для сессии коучинга, а также для краткосрочной и долгосрочной перспективы деятельности). Предполагается, что цели должны отвечать некоторым требованиям, в частности: быть разумными, специфичными, измеримыми, согласованными, определенными во времени, позитивными, понятными, уместными, этичными, юридически обоснованными, приемлемыми, формулируемыми, представляющими определенный вызов.
- Обследование текущей ситуации с точки зрения понимания действительности (реальности). Обследование и описание реальности должно отвечать принципам беспристрастности, объективности и не содержать оценочных суждений. Оно должно все более и более конкретизироваться и углубляться для полноценного осознания реальности.
- Список возможностей и альтернативных стратегий или направлений действий. Выработанный список должен быть результатом широкого творчества, снижения внутренней цензуры и содержать обоснование как можно большего числа альтернативных действий. Действия должны быть оценены с точки зрения их эффективное™ и цены, возможностей комбинирования.
- То, что надо сделать (следует также определить, когда и кому), а также наличие воли к действию [171, с. 64].

Ключевым моментом в реализации технологии РОСТ является создание предпосылок для осознания и ответственности. Технология коучинга в настоящее время достаточно широко применяется как в организационной практике, так и в других сферах жизнедеятельности.

Завершая данный раздел, еще раз подчеркнем, что консультационная составляющая в психологическом обеспечении управления человеческими ресурсами реализуется в самых разнообразных формах. Все они имеют общий компонент — консультационное взаимодействие, которое опирается как на специфические для каждого вида этой практики правила и алгоритмы, так и на общие этические нормы.

Рекомендуемая литература

- Бурнард Ф.* Тренинг навыков консультирования. — СПб.: Питер, 2002.
- Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Сост. Кроль Л., Пуртова Е. М. - М.: Класс, 2001.
- Кочюнас Р.* Основы психологического консультирования. — М.: Академический проект, 1999.
- Моргунов Е. Б.* Персонал под управлением // Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е. Б. Моргунова. — М.: ЗАО «Бизнес школа "Интел-Синтез"», 2001.
- Нельсон-Джоунс Р.* Теория и практика консультирования. — СПб.: Питер, 2000.
- Немое Р. С.* Психологическое консультирование. — М.: Владос, 2001.
- Рабочая книга практического психолога: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А. А. Бодалева, А. А. Деркача, Л. Г. Лаптева. — М.: Институт психотерапии, 2002.
- Тобиас Л.* Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста. - М.: Класс, 1997.
- Уитмор Дж.* Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие / Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 2001.
- Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. — М.: Интерэксперт, 1992.
- Шапиро Б.* Предполагает ли управление персоналом консультирование сотрудников по личным вопросам // Управление персоналом. — 2002. — № 6.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под управленческим консультированием?
2. Почему индивидуальное психологическое консультирование является необходимой составляющей психологического обеспечения управления человеческими ресурсами?
3. Почему коучинг можно отнести к разряду консультационных процедур?

Создание и использование информационного обеспечения управления человеческими ресурсами

Психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами, будучи составной частью системы управления, опирается в своей реализации на особым образом фиксированную информацию, или, прибегая к канцелярскому языку, можно сказать, что используется задокументированная информация, или документы.

Документ — это средство, содержащее в зафиксированном по установленным формам и правилам виде информацию, необходимую для реализации процесса управления. Документы могут быть изготовлены на традиционной бумажной основе и технических носителях (киноленты, перфоленты, магнитные диски, фото-

графин и др.)- **Документирование** — это создание документов, запись информации на определенных носителях по определенным правилам [121]. Даже черновики, черновая рукопись отчета, например, первоначальный текст документа в предварительной редакции с внесенными в него исправлениями, также считаются документами, причисляемыми к категории рабочих документов, а данные обследования, наблюдения относят к категории первичных документов.

Психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами, чтобы реализовались соответствующие цели, предполагает не только использование определенных документов, но и порождение некоторых их видов. Созданные в его рамках документы вписываются в систему используемых в работе с человеческими ресурсами. В связи с этим, очень важно, чтобы они были корректны не только с точки зрения их психологического содержания, но и с точки зрения соответствия конкретной управленческой традиции. Далее мы рассмотрим некоторые формальные требования к разрабатываемым психологами (или с их участием) в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами документам. Но, прежде всего, остановимся на обзоре тех документов, с которыми специалистами приходится иметь дело, когда реализуется конкретная психологическая практика. Особо обратим внимание на некоторые сложности, которые связаны с использованием их конкретных видов.

Документы федерального уровня, используемые в психологическом обеспечении управления человеческими ресурсами, и проблема внутрифирменной классификации занятий

Прежде всего следует рассмотреть наиболее общие документы, на которые описывается деятельность по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами. Они относятся к федеральному уровню и отражают существующую в нашей стране классификацию специалистов, занятых в народном хозяйстве. На основе этой классификации определены специфические льготы, предоставляемые определенным категориям работников, отпуска, испытательные сроки. С их учетом осуществляется тарификация работ и определяется заработная плата. Классификация занятий является условием правильного подбора кадров, основой всякой деятельности организации в вопросе оценки и подготовки кадров.

Наименование и классификация профессий и специальностей, которые существуют в народном хозяйстве, регламентируются в отечественной практике **Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР)**. Он предназначен для того, чтобы установить наименования должностей, учесть состав кадров и распределить их по категориям персонала, уровню квалификации, условиям труда, для начисления выплат и пенсий.

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) имеет силу государственного стандарта. Подобные стандарты существуют и в других странах. Так, например, в США классификация должностей гражданских служащих должна быть утверждена Комиссией гражданской службы США [154, с. 143].

Дж. Обэр-Крие приводит в своей фундаментальной работе «Управление предприятием» следующий пример классификации занятий, взятый им из коллективного договора металлургической и смежных с ней отраслей промышленности Парижского района [с. 279–280]. В этой системе руководящий состав низшего и среднего звеньев управления предприятия классифицирован в зависимости от специфики деятельности руководимого подразделения и масштабов ответственности:

ПРИМЕР КЛАССИФИКАЦИИ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Руководящий состав

Бригадир: руководящий работник, осуществляющий постоянное руководство по своей специальности несколькими квалифицированными рабочими. Как правило, он отвечает за производительность труда своей бригады под контролем руководящего работника более высокого уровня.

Бригадир малоквалифицированных рабочих: руководящий работник (без специального образования), осуществляющий постоянное руководство несколькими чернорабочими или рабочими, специализированными в управлении подъемными или тянущими устройствами и занятыми обычно выполнением работ по погрузке, разгрузке или общей уборке, не требующих специальных званий.

Бригадир, занятый руководством по выполнению узкоспециализированных операций: руководящий работник, получивший за длительный период работы на современных предприятиях (в серийном производстве или с конвейером) достаточные знания. На аналогичных производствах он обеспечивает выработку своей бригады, состоящей из рабочих и работниц, работающих на конвейере или на станке; он осуществляет эффективное и постоянное руководство бригадой и обеспечивает дисциплину в ней под контролем руководящего работника более высокого уровня.

Мастер: руководящий работник со специальной подготовкой, подчиняющийся, как правило, руководящему работнику более высокого уровня. Он обязан выполнять поручаемые ему работы с помощью находящихся в его распоряжении рабочих разной квалификации. Он обеспечивает соблюдение режима рабочего времени и дисциплины персоналом, находящимся в его подчинении. На крупных предприятиях мастер может иметь в своем подчинении квалифицированных рабочих широкого профиля или рабочих узкой специальности.

Начальник цеха: руководящий работник со специальной подготовкой, подчиняющийся, как правило, руководящему работнику более высокого уровня. Он имеет в своем подчинении бригадиров или мастеров различных профессий и координирует их работу. Он обеспечивает соблюдение режима рабочего времени и дисциплины персоналом, находящимся в его подчинении. Он проявляет инициативу с целью увеличения производительности и улучшения безопасности труда и несет за это ответственность. На больших предприятиях начальник цеха может иметь в своем подчинении квалифицированных рабочих широкого профиля или рабочих узкой специальности.

Наряду с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), не меньшее значение для управления человеческими ресурсами имеет Общероссийский классификатор специальностей по образованию, используемый, в частности, для статистического учета трудоустройства специалистов.

Рассмотренные документы необходимы в рамках психологического обеспечения, когда проводятся массовые обследования конкретных групп специалистов. Код профессии является основанием отнесения специалиста к той или иной категории. Например, при исследовании психологических особенностей руково-

дителей может возникнуть вопрос, относится ли по формальным признакам к этой категории специалист, являющийся заместителем начальника финансово-экономического отдела. Воспользовавшись ОКПДТР, можно установить, что этот специалист относится к категории руководителей.

Общероссийский классификатор специальностей по образованию позволяет не только определить требования к образованию претендента на определенную должность, но и оптимизировать (при возникшей необходимости) отбор специалистов для их последующей переквалификации.

В рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами чаще, чем к ранее указанным документам федерального уровня, приходится обращаться к Квалификационному справочнику **должностей руководителей, специалистов и других служащих**. Зафиксированная в нем информация является исходной для решения широкого круга задач. Этот справочник включает квалификационные характеристики массовых должностей, общих для всех отраслей экономики. Квалификационные характеристики предназначены для обоснования рационального разделения и организации труда, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, для оптимизации процедуры аттестации. Что немаловажно для психологического обеспечения, кроме тех задач, о которых уже упоминалось; квалификационные характеристики должностей следует использовать при разработке профессиограмм.

По мнению А. К. Марковой, квалификационную характеристику можно назвать нормативной моделью, поскольку в ней зафиксированы обобщенные требования к деятельности и личности специалиста, паспорт специалиста. Квалификационный профиль — это необходимые работнику качества в количественном выражении [102, с. 21-22].

Таким образом, система классификации трудовых постов (занятий) является одним из ключевых элементов в информационном обеспечении управления человеческими ресурсами организаций. Она основывается на рассмотренных выше документах. Вместе с тем наличие классификационных и квалификационных справочников полностью не освобождает организации (в особенности это касается негосударственного сектора) от необходимости осуществлять классификацию трудовых постов в рамках собственной системы разделения труда, поскольку содержание деятельности и значимость роли у одноименных специалистов может быть различной. Специалисты по управлению указывают, что даже перераспределение обязанностей может изменить классификационную оценку определенного трудового поста, в результате чего он окажется в более низкой или более высокой категории. Понижение классификационной категории трудового поста способно привести к тому, что у специалиста, который его занимает, снизится удовлетворенность трудом, а также это способно нанести удар по честолюбию работника. Перевод же трудового поста в более высокую классификационную категорию может сместить оценку деятельности и качеств работников, поставить под сомнение соответствие их квалификации и личных качеств новой системе требований [154].

В каких целях используется внутрифирменная классификация и описание трудовых постов? Анализ американской и японской практики такого рода позволил указать следующие цели:

- разработка планов найма и распределения рабочей силы;
- создание основы для оценки персонала;
- рационализация конторской работы;
- определение заработной платы в соответствии со служебной должностью; выработка оптимальных норм вознаграждений; основа для сравнения с уровнем заработной платы в других компаниях;
- разъяснение взаимоотношений между различными служебными должностями; страховка от параллелизма служебных должностей и возникновения «вакуумных участков»;
- повышение степени осознания важности служебных должностей; совершенствование распределения ответственности при организационных преобразованиях;
- подготовка и воспитание менеджеров и т. п. [123, с. 262-263]

Необходимость дифференциации одноименных трудовых постов в организациях легко можно продемонстрировать на статусе руководителя первичного коллектива. Такого рода задача оказывается актуальной, когда увязывают уровень оплаты труда со сложностью выполняемой работы. Оценка сложности выполняемой деятельности используется также и при нормировании труда, и, соответственно, при определении численности персонала, реализующего конкретную функцию. Например, при нормировании труда служащих в отечественной практике управления установлены три типа сложности, характеризующие решаемые работниками задачи и выражающиеся определенными коэффициентами. В эту систему коэффициентов включены:

- конструктивная (структурная, масштабная) сложность осуществляемой деятельности, обусловленная составом и количеством взаимосвязанных частей в решаемых задачах, количеством параметров анализируемого объекта, степенью их разнообразия и т. п.;
- творческая (интеллектуальная) сложность, определяемая по типу решаемых задач: если не требуется привлечение дополнительной информации (подготовки) или можно ограничиться небольшим анализом, то определяется коэффициент = 1; если анализ требуется, но общий подход, принцип, порядок решения стереотипны, то используется коэффициент = 1,7; при сложных работах, опирающихся на небольшой предшествующий опыт — коэффициент = 2,0; при необходимости решать сложные проблемы и невозможности при этом опереться на предшествующий опыт вводится коэффициент = 2,5; при необходимости решения сложных проблем, если это связано с анализом и синтезом многих неопределенных факторов, устанавливается коэффициент - 3,0;
- оперативная сложность, связанная с требуемым уровнем точности принимаемых решений, степенью их регламентации, самостоятельностью, ответственностью, степенью риска, масштабом решения, срочностью.

130 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

Коэффициенты устанавливаются в экспертных процедурах [162, с. 218].

Какие же подходы к определению сложности деятельности можно выделить и какова роль психолога при их реализации?

Для должностей технических исполнителей критерием сложности выполняемой работы может рассматриваться срок подготовки работника требуемой квалификации. Но в отношении управленческого персонала такой подход считается не вполне продуктивным [123, с. 106].

Интересное определение сложности (степени управленческой нагрузки) должностей руководителей дано в классическом исследовании Г. Купца и С. О'Доннела «Системный и ситуационный анализ управленческих функций» [83, т. 1, с. 306-307]. В качестве переменных, определяющих степень управленческой нагрузки, на основе сложных экспертных процедур эмпирическим путем были выделены следующие:

- аналогичность функций, когда функции работников руководимого подразделения характеризуются одной из следующих позиций: полностью идентичны, в основном схожи, аналогичны, весьма различны либо существенно различны;
- географическая близость, когда оценивается местонахождение (степень рассредоточенное™) коллектива; коллектив может находиться в одном помещении, в одном здании, в отдельном здании на одной территории, в разных районах одного географического региона, в разных географических регионах;
- комплексность функций, когда характеризуется внутренняя координация в рамках реализуемых коллективом функций; так, функции, выполняемые работниками подразделения, могут быть простыми, однообразными, шаблонными, в определенной мере комплексными, комплексными и разнообразными; широкими, комплексными и весьма разнообразными;
- руководство и контроль; этим параметром характеризуется степень требуемого внимания к контролю и, соответственно, регулирование; этот параметр может отражать минимальный контроль, ограниченный контроль, умеренный периодический контроль, частый текущий контроль, постоянный жесткий контроль;
- координация; эта переменная связывается с затратами на интеграцию подразделения с деятельностью других подразделений или организации в целом; координация бывает минимальной, характеризуется весьма ограниченными связями, умеренными взаимосвязями, весьма тесными взаимосвязями, обширными, тесными и весьма разнообразными взаимосвязями;
- планирование, отражает временные затраты на планирование, его масштаб и сложность; оно может иметь минимальные масштабы и комплектность, ограниченные масштабы, умеренные масштабы, требовать значительных усилий или огромных усилий.

Указанные переменные, как мы видим, оцениваются посредством 5-балльной шкалы. Кроме того, каждой из переменных были присвоены определенные весовые коэффициенты, отражающие ее вклад в общую характеристику управленческой

нагрузки. Так, весомость первого и второго параметра равна единице, четвертого — трем, а остальных — двум. Полученные по пятибалльной шкале оценки каждого конкретного параметра умножаются на его вес. Итоговая оценка отражает степень управленческой нагрузки и может послужить для дифференциации одноименных должностей.

Следует отметить, что в отечественной управленческой практике существовала типовая разработка НИИ труда (1989 г.) для аттестации специалистов и руководителей, обусловленная оценкой сложности труда, выполняемого на конкретных трудовых постах. В этой системе оценка осуществлялась на основе таких параметров, как содержание работы, разнообразие, комплексность работ, самостоятельность выполнения работ, масштаб и сложность руководства, дополнительные виды ответственности (моральная и материальная), что созвучно с приведенной выше системой [ПО].

Таким образом, несмотря на наличие федеральных квалификационных стандартов, в конкретных случаях из-за специфики внутрифирменного разделения труда требуется дополнительно изучить те виды деятельности, которые вменяются в обязанности специалистов, чтобы внести в их характеристику некоторые дополнительные сведения, в частности, это могут быть сведения об их сложности.

Приведенная выше процедура по определению управленческой нагрузки не предполагает обязательного участия в ней психологов. Вместе с тем для оценки сложности управленческой деятельности можно использовать переменные, в большей степени, чем приведенные выше, отражающие именно психологическую сложность деятельности руководителя. Чтобы выявить перечень этих переменных, необходим психологический анализ данной деятельности. В результате было выявлено, что к числу переменных, определяющих ее сложность, относятся, в первую очередь, характеристики ситуации принятия решения, типичные для конкретной деятельности (динамичность ситуации, ее неопределенность, уровень информационного обеспечения принятия решений, риск, степень ответственности и цена ошибки, предписанная стандартизованность решений или, наоборот, их творческий характер) [93].

Если мы представим себе итоговые характеристики сложности для конкретной должности руководителя, полученные двумя рассмотренными выше способами, то они окажутся достаточно согласованными. Это обусловлено тем, что наибольший вес в первом подходе определения управленческой нагрузки имеют переменные, соотносимые с основными управленческими функциями (планирование, контроль, руководство), при исполнении которых ключевым является процесс принятия решения. Понятно, что чем масштабнее и организационно сложнее система, в рамках которой осуществляется управленческая деятельность, тем с большей сложностью и ответственностью, большим риском и с большей его ценой сопряжен процесс принятия решения.

Итак, результаты психологических исследований не только позволяют внести дополнительные переменные в квалификационную характеристику конкретной должности, но и создают предпосылки для понимания причин, определяющих значимость переменных, полученных и внесенных в характеристику другими специалистами.

132 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

То, что для решения задач управления персоналом недостаточно использовать лишь квалификационные характеристики должностей, отмечается многими исследователями. Так, А. К. Маркова считает, что итоговая комплексная информация о конкретных специалистах должна складываться из следующих компонентов:

- профессионально-должностных требований (ПДТ), включающих в себя описание конкретного содержания деятельности специалиста, — того, что и как он должен делать при решении профессиональных задач, занимая конкретную должность;
- квалификационного профиля, представляющего собой сочетание необходимых видов профессиональной деятельности и степени их квалификации, квалификационные разряды для оплаты [102, с. 22];
- профессиограммы, описывающей психологические нормы и требования, предъявляемые к деятельности и личности специалиста.

Два первых компонента в этой модели задаются, главным образом, внешними документами, которые мы уже упоминали, а профессиограммы разрабатываются с участием психолога. С точки зрения классификации документов, профессиограмма — документ совершенно иного уровня, чем другие, включенные в эту систему. Это справочно-информационная документация, используемая в рамках конкретной организации.

Прежде чем мы перейдем к рассмотрению документов иного уровня, также используемых в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами организации, приведем еще один пример, свидетельствующий о необходимости дифференцировать одноименные должности. Для этого рассмотрим квалификационную характеристику должности психолога [163, с. 558-559].

Психолог

Должностные обязанности. Изучает влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия, учреждения, организации в целях разработки мероприятий по улучшению условий труда и повышения эффективности работы. Выполняет работу по составлению проектов планов и программ социального развития, определению психологических факторов, оказывающих влияние на работающих. Проводит совместно с физиологом обследования индивидуальных качеств работников, особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих различных профессий и специальностей, а также связанные с профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда, выявлением интересов и склонностей, удовлетворенностью трудом. Участвует в экспериментах по определению влияния условий труда на психику работающих. Анализирует трудовые процессы и психологическое состояние работника во время работы. Совместно с социологом и другими специалистами участвует в определении задач социального развития. Осуществляет выбор наиболее актуальных вопросов и проблем, требующих решения (текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд), определяет пути устранения причин, их вызывающих. Разрабатывает профессиограммы и детальные психологические характеристики профессий рабочих и должностей служащих, определяемые влиянием производственной среды на нервно-психическое напряжение работающего, дает рекомендации относительно условий оптимального использования личных трудовых возможностей человека с учетом перспективы разви-

тия его профессиональных способностей. Участвует в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых рабочих и специалистов. Подготавливает рекомендации и предложения по внедрению результатов психологических исследований в практику, а также мероприятия по конкретным направлениям совершенствования управления социальным развитием, способствующие организации оптимальных трудовых процессов, установлению рациональных режимов труда и отдыха, улучшению морально-психологического климата, условий труда и повышению работоспособности человека, осуществляет контроль за их выполнением. Анализирует причины текучести кадров, подбор и их расстановку, исходя из требований организации труда и управления производством, разрабатывает предложения по обеспечению стабильности кадров, принятию необходимых мер по адаптации работников. Принимает участие в формировании трудовых коллективов, в проектировании систем организации труда (организации рабочего времени, рационализации рабочих мест) с учетом психологических факторов и эргономических требований. Консультирует руководителей предприятия, учреждения, организации по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива, а также работников, занимающихся кадровыми и трудовыми вопросами.

Должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, относящиеся к вопросам практической психологии; психологию труда и управления, инженерную и социальную психологию; методы изучения психологических особенностей трудовой деятельности работников; технические средства, применяемые при изучении условий труда; передовой отечественной и зарубежной опыт работы психологов; основы технологии производства; основы экономики, организации производства, труда и управления; основы профориентационной работы; законодательство о труде; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации

Психолог I категории: высшее профессиональное (психологическое) образование и стаж работы в должности психолога I категории не менее 3 лет.

Психолог II категории: высшее профессиональное (психологическое) образование и стаж работы в должности психолога не менее 3 лет.

Психолог: высшее профессиональное (психологическое) образование без предъявления требований к стажу работы».

Обратим внимание, что претендовать на соответствующую должность могут специалисты с высшим профильным образованием, но различным стажем работы. В зависимости от последнего они относятся к специалистам I или II категории, или же не имеют категории. Вместе с тем из этой квалификационной характеристики невозможно составить представление о том, что следует вменить в обязанность специалистам, отнесенным к различным категориям. Эта дифференциация, вероятно, будет осуществлена в документе иного уровня, а именно: в должностной инструкции.

Данный пример еще раз подтверждает целесообразность включения в указанную А. К. Марковой систему документов, дающих комплексную информацию о конкретных должностях, также и дифференцированной оценки сложности, связанной с вмененными соответствующему специалисту видами деятельности, если таковая не отражается в профессиограмме. Понятно, что как и профессиограмма, этот документ будет относиться к справочно-информационной документации.

Организационно-правовая документация в психологическом обеспечении управления человеческими ресурсами

Эта категория документов является правовой основой деятельности организации. Психологам в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами из этой группы документов чаще всего приходится иметь дело со следующими:

- штатным расписанием, определяющим структуру, численность, должностной состав и оплату труда работников организации;
- положениями о структурных подразделениях, устанавливающих статус, функции, права, обязанности и ответственность структурных подразделений и иных органов (комиссий, советов, комитетов);
- должностными инструкциями, регламентирующими организационно-правовое положение работника, определяющими его обязанности, права, ответственность;
- инструкциями (правилами, положениями), содержащими правила, регулирующие организационные, технологические, научно-технические и пр. стороны деятельности подразделений и должностных лиц.

Первые три вида документов служат для специалиста по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами источниками информации при решении вопросов, связанных с задачами оптимизации организационных структур предприятия, выбора оптимального варианта разделения труда. Эти документы, отражающие особенности разделения труда в конкретной организации, могут быть предметом психологической экспертизы. В этом контексте вопрос экспертизы связан с оценкой степени обогащенности (обедненности) труда на конкретном трудовом посту, уровне ролевой неопределенности (как предпосылки стресса), психологическими предпосылками для совмещения трудовых постов и т. п.

Психологи не только анализируют названные документы под своим углом зрения, но и принимают участие в их создании, например, разрабатывая должностные инструкции. В связи с этим необходимо иметь в виду, что существуют различные традиции в выполнении должностных инструкций. Далее мы приводим две должностные инструкции, описывающие сходные трудовые посты. Первая из них выполнена в стандарте корпорации «ЗМ», вторая — в отечественном стандарте этого организационно-правового документа.

СТАНДАРТ «ЗМ»: должность «РУКОВОДИТЕЛЬ ЛАБОРАТОРИИ»

Функциональные обязанности. Полное руководство многофункциональной лабораторией. Формулирует и осуществляет важнейшие рекомендации для основных программ и для определения приоритетов лаборатории.

Организационные взаимоотношения. Как правило, подчиняется техническому директору или руководителю проекта/отдела. Должностной уровень эквивалентен уровню учебного отделения (Т-6). Несет управленческую ответственность за вверенный персонал.

Квалификация. Имеет послужной список, отражающий успешное управление ресурсами лаборатории (персонал, оборудование, бюджет и др.) в рамках главных программ.

Имеет глубокие знания в области технологий «ЗМ» и обладает авторитетом в технических кругах компании.

Демонстрирует способность вовлекать, мотивировать и обучать работников, планировать, организовывать и контролировать программы для достижения целей и задач подразделения.

Демонстрирует способности к сильному техническому лидерству и созданию инновационной и продуктивной рабочей атмосферы.

Имеет «видение» долгосрочных перспектив и понимание общих технических и деловых параметров. Имеет репутацию профессионала в результате проявленных коммуникационных, межличностных и организационных способностей.

Специфические формы ответственности

1. Помогает в разработке и осуществлении глобального плана НИОКР. Руководит реализацией технических программ, ведущих к инновационным результатам и расширению применения имеющихся и новых технологий, существенно влияющих на бизнес отделения.
2. Обеспечивает эффективные межфункциональные взаимоотношения и подкрепляет эти усилия практическими примерами.
3. Проявляет глубокие знания всех функций лаборатории: производства, инженерной деятельности, финансовых, юридических, маркетинговых и сбытовых вопросов.
4. Берет на себя инициативу в проведении в жизнь рекомендаций в таких областях, как:
 - а) своевременное совершенствование или замена выпускаемой продукции;
 - б) технические услуги потребителям, службам сбыта, маркетинга, производства;
 - в) техническое стратегическое планирование;
 - г) подключение соответствующих внешних каналов для исследований (правительственные контракты, программы университетов, совместное финансирование программ, совместные предприятия и др.).
5. Осуществляет лидерство в создании, поддержании и расширении технологической базы лаборатории; понимает тенденции технологического развития и предвидит новые возможности. Помогает развивать и реализовывать стратегии, ведущие к овладению приоритетными технологиями.
6. Создает и поддерживает инновационную и производительную рабочую атмосферу, обеспечивает соответствующее справедливое признание и вознаграждение достижений.
7. Эффективно представляет перспективные программы высшему руководству компании и отстаивает интересы подчиненных сотрудников.
8. Обеспечивает достижение целей подразделения через:
 - а) подбор и расстановку кадров;
 - б) установление приоритетов, выявление и эффективное использование трудовых и иных ресурсов;
 - в) помощь в развитии трудового потенциала подчиненных работников и консультирование по вопросам развития карьеры;
 - г) своевременную и регулярную оценку подчиненных и проверку правильности осуществления корпоративной политики управления «человеческими ресурсами» в своем подразделении;
 - д) распространение и доведение содержания корпоративных ценностей и планов менеджмента до подчиненных;
 - е) осуществление кадровой политики в компании, включая принципы равных возможностей, недопущение дискриминации и иных отклонений на рабочих местах.
9. Регулярно рассматривает выполнение программ подразделения, своевременно осуществляет коммуникации по вопросам статуса и ресурсного обеспечения программ и/или дает рекомендации о прекращении работы по ним.

136 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

10. Проверяет условия техники безопасности в лаборатории, чистоту помещений, следит за надлежащим обслуживанием оборудования и обучением сотрудников нормам охраны труда.
11. Осуществляет политику приверженности подразделения высоким этическим стандартам «ЗМ», утвержденным нормам отчетности и иным принятым требованиям.
12. Разрабатывает и проводит в жизнь стратегию, соответствующую корпоративным целям и целям лаборатории в отношении развития и охраны интеллектуальной собственности.
13. Подтверждает результаты технических программ лаборатории техническими отчетами и необходимыми выступлениями.
14. Внедряет углубленный план по повышению образования персонала для развития, поддержания и подтверждения его технической, деловой квалификации, управленческих и коммуникационных способностей.
15. Работает совместно с сотрудниками лаборатории над развитием и осуществлением их планов повышения квалификации.
16. Расширяет знания о продуктах отделения, потребителях, конкурентах, нуждах потребителей. Заинтересован в новых научных и продуктовых возможностях фирмы, своевременно их оценивает [28, с. 188-189].

Теперь обратимся к отечественному стандарту, регулирующему деятельность сходной группы специалистов. Можно будет заметить, что эти должностные инструкции различаются не только структурой, но и распределением внимания к различным аспектам деятельности руководителя. В должностной инструкции, приведенной выше, на первый план выступает социальная функция руководителя как лидера коллектива во всех основополагающих сферах его жизнедеятельности. Во второй должностной инструкции основное внимание сосредоточено на конкретных задачах, которые решаются в рамках технологического бюро.

Еще одно отличие состоит в том, что инструкция корпорации «ЗМ» подчеркивает ответственность руководителя за проведение корпоративной линии, в частности, при работе с персоналом, за поддержание корпоративных стандартов. Хотя приведенный нами образец должностной инструкции, отражающей отечественный стандарт, обезличен, фиксирует лишь наиболее общие моменты, существенные в рамках любого предприятия, имеющего соответствующую структуру, тем не менее в этом документе отсутствует какая бы то ни было попытка зафиксировать духовную связь специалиста со своей организацией.

**ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ СТАНДАРТ: ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ НАЧАЛЬНИКА
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БЮРО ОТДЕЛА ГЛАВНОГО ТЕХНОЛОГА**

I. Общие положения

1. Начальник технологического бюро непосредственно подчиняется главному технологу.
2. Начальник технологического бюро руководствуется в своей работе Положением об отделе главного технолога и настоящей должностной инструкцией.
3. На должность начальника технологического бюро назначаются лица с высшим техническим образованием и стажем работы по специальности не менее трех лет или средним специальным образованием и стажем работы по специальности не менее пяти лет.

II. Обязанности

1. Осуществлять техническое и оперативное руководство бюро.
2. Планировать работу бюро, внедрять запроектированную технологию в производство.

3. Знакомиться с чертежами новых или измененных конструкций деталей, узлов, изделий, а также с техническими условиями изделий.
4. Контролировать чертежи вновь разрабатываемых деталей, узлов на технологичность.
5. Обеспечивать своевременное внесение изменений в технологические процессы.
6. Разрабатывать задания на проектирование нестандартного оборудования, средств механизации и автоматизации.
7. Контролировать соблюдение технологического процесса и принимать меры по устранению его нарушения.
8. Осуществлять контроль за качеством запускаемых в производство сырья, материалов и полуфабрикатов.
9. Принимать участие в пересмотре установленных норм расхода сырья, полуфабрикатов, основных и вспомогательных материалов, а также норм времени.
10. Руководить работой по планировке цеха, размещению оборудования, организации рабочих мест, их аттестации и рационализации.
11. Участвовать в разработке и реализации мероприятий по улучшению качества продукции.
12. Изучать и внедрять прогрессивные технологические процессы, передовой отечественный и зарубежный опыт в области технологии производства.
13. Рассматривать рационализаторские предложения по улучшению технологии производства и составлять заключения об их целесообразности.

III. Права

1. Требовать от конструкторского отдела изменения конструкции деталей, узлов и изделий в случае их нетехнологичности.
2. Ставить вопрос о прекращении производства работ в случае отклонения от технологического процесса.
3. Контролировать соблюдение цехами (участками) технологической дисциплины.
4. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

IV. Ответственность

Начальник технологического бюро отдела главного технолога несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей [22, с. 251-252].

Таким образом, мы видим, что должностная инструкция не только документально закрепляет определенный вариант разделения труда (и в той, и в другой должностной инструкции, приведенной в качестве примера, речь идет о статусе руководителя лаборатории), но и способна зафиксировать ценности организации (как основополагающие, так и специфичные для определенного этапа развития организации). Поэтому, несмотря на наличие типовых должностных инструкций, вопрос об их доработке в связи со спецификой разделения труда в конкретных организациях и особенностями этапа ее существования не снимается.

Имеется еще один интересный аспект деятельности психологов, связанный с организационной составляющей жизни предприятия, особенности которой фиксированы (отражены) документами данной группы. Чтобы подробнее раскрыть, о чем конкретно идет речь, необходимо сделать два отступления.

Прежде всего, необходимо рассмотреть вопрос о связи между целью деятельности организации и спецификой примененного в ней варианта разделения труда. Оказывается, что избранный способ разделения труда в состоянии не только повлиять на эффективность работы персонала по реализации целей организации,

138 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

но даже может сместить (видоизменить) сами эти цели. Воспользуемся для иллюстрации этого положения следующим примером, приведенным Г. А. Саймоном и его соавторами.

Во время Второй мировой войны, например, в федеральное правительство входила такая структурная единица, которую мы можем назвать Особым отделом лицензирования экспорта. Его задача состояла в том, чтобы решать, следует или не следует предоставлять лицензии на экспорт определенных категорий товаров союзным или нейтральным странам. Решение по каждой лицензии, в свою очередь, включало в себя решения таких вопросов: а) насколько остро страна назначения нуждается в данном товаре; б) имеется ли этот товар в количестве, достаточном для экспорта; в) надежны ли грузоотправитель и грузополучатель, т. е. есть ли уверенность в том, что они не попытаются обходным путем направить товар странам-противникам? Если рассматривать решения этих конкретных вопросов как элементарные задачи учреждения, мы снова обнаружим разнообразные возможности для разделения труда. Одна возможность сводится к разделению труда на основе поступающих заявок на получение лицензий — когда на одного человека возложена ответственность за решения по конкретной группе заявок. Другая возможность состоит в разделении труда на основе типа самих решений, когда один человек (или группа) отвечает за решения относительно потребностей страны-получателя, второй — за решения, связанные с наличием товаров, третий — за решения по надежности грузополучателей и грузоотправителей...

В нашем примере из опыта контроля над лицензированием экспорта во время войны воздействие метода разделения труда на цель проявляется, наверно, еще очевиднее. Контроль над лицензированием экспорта во время войны предполагает сравнительную оценку относительной значимости нескольких целей, которые часто конфликтуют между собой. Одна цель — сохранить скудные товарные запасы; другая — пойти навстречу потребностям стран-импортеров; третья — предотвратить утечку товаров в страны-противники. Изменение метода разделения труда может очень сильно изменить относительную значимость, которую служащие придают каждой из этих целей. На определенные заявки, на которые при одном методе специализации скорее всего были бы выданы лицензии, при другом совершенно точно последовал бы отказ.

Наконец, выбранный метод специализации может оказывать воздействие и на степень удовлетворенности самих служащих. Например, если девушке, работающей в группе стенографисток, поручено все, что связано с подшиванием копий в архивные папки, монотонность совершаемых ею операций может породить у нее скуку и утомление. А если бы каждая стенографистка тратила часть своего времени на подшивание копий, а остальное время на выполнение других, разных по характеру задач, работа, наверно, доставляла бы ей гораздо большее удовольствие [154, с. 129-32].

Исходя из логики этого примера, можно заключить, что при различных вариантах разделения труда каким-то функциям за счет концентрации на них большего или меньшего числа работников (концентрации стихийно сложившейся или специально созданной) будет придана большая или меньшая значимость. За счет этого изменится вес целей, соответствующих этим функциям в общих целях подразделения или организации в целом. Это найдет отражение в штатном расписании и плане организационной структуры предприятия. Таким образом, эти документы могут сориентировать исследователей, в какой степени имеющая место декомпозиция целей организации позволяет обеспечить эффективное достижение цели, стратегической на данном этапе существования организации.

Второе отступление будет касаться барьеров, способных заявить о себе в случае возникшей у руководителя необходимости принимать кардинальные решения, в частности, существенно меняющие направление бизнеса (выход из привычной сферы бизнеса, в рамках которой уже отсутствуют предпосылки развития организации). В управленческой литературе их обозначают как «выходные барьеры», которые могут иметь социально-политическую, экономическую или эмоциональную подоплеку [61, с. 402]. Эти барьеры проявляются в том, что в силу социально-политических, экономических или психологических факторов столь необходимое решение о выходе из данной сферы бизнеса не принимается.

Своего рода «выходной барьер» может существовать у руководства и в отношении конкретного (привычного) способа разделения труда в том случае, когда организация ставит иные, чем раньше, цели. Другими словами, — цели организации меняются, а штатное расписание и схема организационных структур сохраняются прежними. Используя поговорку, можно сказать, что в этом случае, новое вино вливают в старые мехи.

Исходя из рассмотренного ранее тезиса о связи целей организации и способа разделения труда, можно сделать предположение о том, что такое положение дел а) не всегда безобидно для организации и б) может стать следствием, условно говоря, «выходного барьера», идентифицировать природу которого и работать с которым можно в рамках консультирования лиц, принимающих решение.

Таким образом, отсутствие гибкости в вопросах разделения труда, отражающееся в документах рассматриваемой группы, — сигнал к тому, чтобы углубленно изучить установки, мотивацию, представления лиц, принимающих решение, и оказать им психологическую помощь.

Еще один тип документов, относящихся к организационно-правовым, — это инструкции, содержащие правила, которые регулируют организационные, технологические, научно-технические стороны деятельности специалистов, подразделений и должностных лиц, в нашем случае — в рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами. Примером подобных документов могут служить инструкции по проведению диагностических исследований персонала в связи с конкретными задачами (формирование резерва на выдвижение, формирование команд и т. п.).

Специалистам в области психологического обеспечения управления человеческими ресурсами организации достаточно часто приходится разрабатывать подобные документы, и, как их разработчикам, им нужно быть осведомленными в основных правилах их составления.

Следует отметить, что структурно и лингвистически инструкции не носят произвольного характера. Любая инструкция имеет раздел «Общие положения», где указываются цели ее разработки, область применения и прочие общие сведения. Используемые лингвистические средства отражают директивную направленность данного документа, например, употребляются такие слова, как «следует», «необходимо» и т. п.

Особое значение имеет процедура утверждения должностных инструкций и инструкций, регламентирующих конкретные мероприятия. Приводим некоторые из правил разработки и утверждения этих документов.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Оформляется на общем бланке организации.

Обязательными реквизитами должностной инструкции являются наименование организации, наименование структурного подразделения, дата, номер документа, место составления, заголовок к тексту, подпись, гриф утверждения.

Должностную инструкцию подписывает руководитель структурного подразделения и утверждает руководитель (заместитель руководителя) организации — куратор данного подразделения или руководитель структурного подразделения, если ему предоставлено это право.

Визируют должностные инструкции руководители заинтересованных подразделений и юридической службы (юрист), а также другие должностные лица, от действий которых может зависеть ее выполнение.

Датой должностной инструкции является дата ее утверждения.

После утверждения должностная инструкция передается работнику, который проставляет на ней ознакомительную визу: «С инструкцией ознакомлен, дата, подпись» [121, с. 83].

ИНСТРУКЦИИ

В заголовке инструкции обозначаются объект или круг вопросов, на которые распространяются ее требования, например: Инструкция по аттестации персонала.

Инструкция подписывается руководителем структурного подразделения, разработавшим ее.

Инструкция утверждается руководителем организации.

В процессе подготовки инструкция визируется руководителями всех заинтересованных подразделений, юристом, заместителем руководителя, курирующим то направление деятельности, которого касается содержание инструкции [121, с. 86].

Справочно-информационная документация в психологическом обеспечении управления человеческими ресурсами

Справочно-информационная документация служит для предоставления объективной и достоверной информации, впоследствии используемой в процессе принятия управленческих решений. К числу документов этого типа относят:

- докладные записки;
- предложения;
- отзывы и заключения;
- переписку;
- прочие вторичные документы, фиксирующие объективное положение дел, объективные сведения.

Наиболее важным для психологического обеспечения управления человеческими ресурсами документом этой категории является профессиограмма.

Профессиограмма в управленческом понимании — это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.) [173, с. 207].

Изучение профессиональных видов деятельности и их требований к человеку традиционно для индустриальной психологии, однако цели использования полученной информации могли изменяться в зависимости от наличия определенных общественных потребностей. Примером тому может быть достаточно короткий период расцвета психотехники в России (1920-е-1930-е гг.). Характеризуя историю развития профессиографирования в отечественной практике того периода, О. Г. Носкова отмечает:

В России в 1920-х гг. психологическое изучение профессий проводилось в связи с проблемами профотбора (отбора и профконсультации), второй по масштабу исследований была проблема изучения профессионального утомления, рационализации труда и профилактики травматизма. В годы первых пятилеток с развертыванием широких масштабов индустриализации центр тяжести сместился в сторону изучения профессий в целях профессионального подбора в школы ФЗУ и профессионального обучения [117, с. 234].

О степени развития в России того времени практики изучения профессий свидетельствует многообразие методов, использованных для этих целей. В число таких методов входили:

- метод внешнего, объективного наблюдения, а также метод анализа продуктов труда;
- трудовой метод, когда психологом велось наблюдение за обстановкой и содержанием труда и самонаблюдение в отношении своего состояния, трудностей и облегчений в работе при ее освоении и выполнении;
- использование технических средств фиксации результатов (хронометров, контактных датчиков, тензодатчиков с регистрацией трудовых процессов на бумажной ленте самописца);
- метод анализа ошибок;
- метод рекордов, когда изучались высшие достижения в профессиональном труде;
- анализ процессов функционального распада психических функций профессионала, возникающих на фоне утомления, смены орудия труда и пр.;
- метод искусственной и естественной деавтоматизации, предполагавший исследование процесса формирования автоматизированных действий;
- исследование труда в экстремальных ситуациях;
- характерологический метод;
- метод изучения биографий и автобиографий;
- статистический метод;
- сравнительный метод;
- экспериментально-психологический метод.

Тогда в отечественной практике уже были исследованы те же группы профессий, что и в зарубежной. При этом отечественные исследователи имели доступ к публикациям по данному вопросу своих зарубежных коллег [117, 237-240].

Методическое богатство, накопленное в первой трети XX в., не только активно используется и поныне, но и развивается. Остановимся несколько подробнее на описании современных видов профессиографических процедур и итоговых документов, фиксирующих результаты профессиографирования.

В зависимости от конкретных целей использования сведений о профессии принято выделять несколько его видов, чем определяется и специфика получаемых в итоге профессиограмм [63].

1. **Информационное профессиографирование** раскрывает социально-исторические, социально-экономические, процессуально-результатирующие, психофизиологические, психологические, личностные характеристики профессии; оно предназначено для профориентационной и профконсультационной работы.
2. В рамках **ориентировочно-диагностического профессиографирования** анализу подвергается явно неблагополучная производственная ситуация (ошибки, аварии, производственные конфликты, брак) с тем, чтобы выявить те субъектно-субъектные, субъектно-объектные и объектно-объектные связи, которые лежат в основе исследуемого неблагополучия.
3. **Конструктивное профессиографирование** обеспечивает решение конкретной производственной задачи. Так, например, профессиограммы, направленные на оптимизацию труда, фиксируют внимание:
 - > на повышенной производственной нагрузке;
 - > на неприемлемых производственных условиях;
 - Ф- на нерациональной организации производства и труда;
 - > на неудобной конструкции оборудования и машин;
 - <• на моментах, отвлекающих от работы, на вредных воздействиях производственной среды;
 - > на причинах несчастных случаев.

Профессиограммы для оптимизации профессиональной подготовки:

- <• показывают какими именно способностями, особенностями, умениями обеспечивается успех и эффективность обучения;
- > выявляют методы, формы и этапы теоретического и практического обучения, которые особенно сложны и требуют рационализации, при этом учитывается общий уровень подготовки и возможности слушателей производственных курсов.

Профессиограммы для повышения уровня безопасности труда акцентируют внимание:

- <• на психологических функциях, процессах, способностях, необходимых для безопасного выполнения работы на опасных участках;
- <• на недостатках, имеющихся в обеспечении техники безопасности и гигиены труда.

Профессиограммы для оптимизации организации труда и кооперации содержат перечень:

- <• объективных факторов, которые влияют на мотивацию труда или отношения между людьми и могут усложнить обстановку на рабочем месте или в производственном коллективе;

- > субъективных факторов, которые влияют на мотивацию труда или отношения между людьми и могут усложнить обстановку на рабочем месте или в производственном коллективе.

Профессиограммы, используемые при нормировании и оценке труда, выявляют:

- < • виды и степень физической и психологической нагрузки;
- Ф- уровень ответственности и опасности работы;
- < • описывают комплекс сложностей, связанных с ее выполнением [136, с. 61-62].

4. Еще один вид профессиографирования — диагностическое, оно направлено на решение задач профессиональной консультации, подбора, отбора, расстановки кадров.

Профессиограммы, используемые для решения вопросов расстановки кадров и психологического отбора сотрудников, фиксируют внимание на:

- < • особенностях работы и обусловленных ими требованиях к состоянию психики, способностям, особенностям и направленности личности; характеристиках труда, которые воздействуют положительно или, наоборот, отрицательно на психику и эффективность работы человека [136, с. 61-62].

5. Также выделяется **методическое** профессиографирование, которое благодаря анализу нормативно-параметрических и морфологических, операционально-технической структур труда позволяет выявить методы исследования психологической структуры субъекта труда [63].

Широкое распространение получили **комплексные** профессиограммы, представляющие наиболее полные сведения как об объекте труда, условиях его осуществления, так и о субъекте труда. В комплексной профессиограмме указывается цель, предмет, способ, критерий оценки результатов, характеристика нужной квалификации, средства, условия, организация, кооперация труда, интенсивность труда, виды опасности, воздействия на работника, польза для работника. В структуру комплексной профессиограммы включается широкий круг характеристик труда (социальных, технологических, экономических, медико-гигиенических).

По своей структуре профессиограммы также могут различаться в зависимости от тех концептуальных основ, которыми руководствуется разработчик их конкретного типа. Рассмотрим подробнее два из них: **задачно-личностную профессиограмму**, разрабатываемую А. К. Марковой, и аналитическую, которая предложена Е. М. Ивановой.

А. К. Маркова считает, что профессиограмма — это обобщенная эталонная модель успешного специалиста в данной области, хотя иногда в ней отражаются и иные варианты выполнения профессиональной деятельности на среднем уровне. В профессиограмме содержатся сведения об объективном содержании труда, о психологических качествах, требуемых от человека [102, с. 23].

В предлагаемом ею задачно-личностном подходе к разработке профессиограммы первым шагом является выделение совокупности профессиональных задач, каждая из которых увязывается с профессионально значимыми личностными качествами. А. К. Маркова использует для обозначения связки «профессиональная задача — профессиональные личные качества» термин «модуль».

Модуль — это совокупность единиц объекта и субъекта трудовой деятельности. В нем выделяются левая и правая части. Левая описывает объективно необходимые профессиональные задачи, предмет труда, профессиональные знания, трудовые и профессиональные умения, результат профессиональной деятельности. В правой части модуля описаны психологические характеристики человека, необходимые для осуществления этих задач и действий. В эту часть вносятся психологические знания, психологические действия, психологические личностные качества и др.

Любая профессия включает в себя широкий круг задач. Каждая из них является основой модуля в данной профессии. Следовательно, развертка профессиограммы по вертикали отражает профессиональные задачи, решение которых ожидается обществом от специалиста. По горизонтали профессиограмма представляет собой развертку каждого модуля, когда указываются нормативно заданные профессиональные действия, средства, условия, результаты, а также требуемые для этого психологические качества, психологические ресурсы, которые необходимы человеку для решения поставленных обществом задач.

По нашему мнению, очень важен один момент, существенно отличающий подход А. К. Марковой к построению профессиограммы. Она считает, что общество ожидает от специалистов различного уровня квалификации решения несколько различных задач, например, от специалиста высшего уровня квалификации может ожидаться решение творческих задач, связанных с развитием самой профессиональной деятельности, что не требуется от специалиста, чей профессиональный уровень развития минимально необходимый. Поэтому существуют типовые профессиограммы рядового специалиста, успешного специалиста и творческого специалиста [102, с. 25].

Далее мы представляем в табличной форме разделы профессиограммы [102, с. 32-33].

Разделы профессиограммы

Левая сторона профессиограммы

Труд в профессии. Объект труда. Трудограмма

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1													
2													
3													

1-й столбец — номер модуля;

2-й столбец — задачи труда в профессии; роль, предназначение профессии в обществе, распространенность профессии;

- 3-й столбец — предмет труда;
- 4-й столбец — профессиональные знания;
- 5-й столбец — профессионально необходимые действия;
- 6-й столбец — средства труда;
- 7-й столбец — условия труда;
- 8-й столбец — организация и кооперация в труде;
- 9-й столбец — продукт (результат, цель труда, показатель эффективности труда);
- 10-й столбец — социально принятые уровни профессионализма, квалификационные разряды в данной профессии;
- 11-й столбец — права представителя данной профессии;
- 12-й столбец — обязанности представителя данной профессии;
- 13-й и 14-й столбцы — объективное влияние труда в данной профессии на человека; 13-й — позитивное влияние, 14-й — негативное влияние.

**Правая сторона психограммы
 Человек в профессии. Субъект труда. Психограмма**

Профессионально важные психологические качества человека

Способствующие эффективному выполнению деятельности и развитию человека в труде (психологические показания)					Препятствующие эффективному выполнению деятельности и развитию человека в труде (психологические противопоказания)						
мотивационная сфера				операциональная сфера					мотивационная сфера	операциональная сфера	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	И	12

- 1 — мотивы, цели, задачи человека;
- 2 — профессиональные притязания;
- 3 — эмоции, психические состояния;
- 4 — удовлетворенность трудом;
- 5 — психологические знания о труде;
- 6 — психологические действия, способы, приемы, умения;
- 7 — профессиональные способности, профессиональная обучаемость;
- 8 — профессиональное мышление;
- 9 — профессиональное саморазвитие;
- 12 — субъективное воздействие человека на труд в данной профессии; профессиональное творчество.

Как мы видим, информация, заносимая в столбцы левой части, подробно описывает особенности профессии в целом, хотя достаточно сложно представить, каким образом все указанные позиции в равной мере могут быть отражены в модульном ее описании. Более подходящий вариант для фиксирования информации представлен ниже [102, с. 266-267].

Профессиограмма

Левая сторона

Объективные характеристики профессиональной деятельности

Модуль профессии	Профессиональные задачи	Профессиональные знания	Профессиональные действия по решению задач	Результаты профессиональной деятельности
модуль 1				
модуль 2				
модуль 3				

Правая сторона

Психологическая характеристика профессионально важных качеств деятельности и личности (психограмма)

Психологические знания	Психологические умения, необходимые для решения профессиональных задач	Качества личности, позиции, желательные для решения профессиональных задач	Психологические качества, являющиеся противопоказанием для деятельности

Предложенная А. К. Марковой **задачно-личностная** форма профессиограммы позволяет выделять в ряде исследуемых видов деятельности сходные модули, что обеспечивает более рациональное обучение (повышение квалификации, переобучение) персонала, его оценку, оценку сложности труда.

Несколько иной подход реализован Е. М. Ивановой. Ею предложена **аналитическая** профессиограмма, построенная на основе системного анализа профессиональной деятельности и опирающаяся на обобщенные нормативные и морфологические показатели структуры профессии и психологической структуры профессиональной деятельности.

Приведем данную профессиограмму в виде таблицы [63, с. 54-55].

Аналитическая профессиограмма

Операционально-технологическая структура труда			Психологическая структура деятельности субъекта труда		
Технологические операции (для рабочих профессий). Профессиональные функции (для служащих)	Операционально-технологические действия (для рабочих профессий). Профессиональные задачи (для служащих)	Нормативно-ориентирующие признаки исполнения профессиональных действий	Цели действий	Психологическая характеристика действий	ПВК, психологические и психофизиологические процессы, обеспечивающие их протекание
1	2	3	4	5	6

Графа 1 заполняется на основе сведений, зафиксированных в квалификационных характеристиках. Конкретным технологическим операциям (для рабочих профессий) и профессиональным функциям (для служащих) могут соответствовать несколько операционально-технологических действий или профессиональных задач, что и фиксируется в графе 2.

Каждому операционально-технологическому действию или профессиональной задаче в соответствующей профессии установлены ориентиры должного исполнения, которые указываются в графе 3. Это может быть ссылка на тип норматива (юридический, медицинский и т. п.) или документы, фиксирующие пределы допустимого состояния системы, которое возникает на фоне произведенного действия, или допуски выполнения соответствующего действия, например, «зазор между стыкуемыми конструкциями не более ... мм».

В графе 4 фиксируются цели соответствующего действия. Их может быть одна или более, например: спрогнозировать, распознать, расположить, информировать, оценить и т. п.

В графе 5 указываются психологические характеристики осуществляемых действий при реализации операционально-технологических направлений или профессиональных задач, например, изучению документов соответствуют действия, по своей психологической характеристике относимые к категории когнитивных, а проверке качества — перцептивных.

Определенный по психологической характеристике тип действия, например, когнитивный, опирается на соответствующие психологические процессы и профессионально важные качества, которые и фиксируются в графе 6. В нашем примере это — различные виды внимания, восприятия, памяти, мышления.

Таким образом, итоговый вид профессиограммы зависит не только от ее целей, но и от концептуальных основ, которых придерживается разработчик профессиограммы.

Вместе с тем при любом подходе возникает вопрос об источниках первичной информации, которая впоследствии анализируется и компоуется. Рассмотрим, какие возможности здесь существуют. В качестве источников информации, используемых при разработке профессиограммы, чаще всего упоминаются:

1. Письменные источники, документация, в том числе: тарифно-квалификационные справочники; производственные инструкции, содержащие описания производственных процессов, алгоритмы трудовых операций, определяющие условия нормального хода производства, порядок расходования и использования материалов, правильность эксплуатации и обслуживания машин и оборудования; правила техники безопасности и гигиены труда; данные хронометража (фотографии рабочего дня), методические материалы, используемые при нормировании и составлении производственных заданий; нормативы по оценке продукции и производительности труда; технико-экономические показатели количественной и качественной оценки хозяйственной деятельности; данные оперативного учета и статистической отчетности предприятия, содержащие сведения о травматизме, прогулах и текучести кадров; протоколы различных совещаний и заседаний комиссий, содержащие материалы по авариям, несчастным случаям и т. п.; материалы

148 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

по профессиональному обучению, позволяющие получить представление о требованиях, предъявляемых к психической деятельности человека, уровень его общих и специальных знаний, умений, трудовых навыков; специальная литература о работе (профессии), имеющаяся в технической библиотеке предприятия.

2. Непосредственное изучение трудовой деятельности в различных условиях производства (обычных и экстремальных). Оно может реализовываться с помощью трудового метода (психолог включается в трудовой процесс на месте профессионала) или наблюдения.
3. Экспертные данные, полученные от самих профессионалов, работников, которые по уровню своей квалификации являются экспертами в своем деле. Они активно трудятся, хорошо знают работу и могут лучше судить о ее трудностях, требованиях, ответственности. Вместе с тем эти данные должны корректироваться, поскольку существует тенденция, что профессионалы искажают оценки значимости своей профессии в системе разделения труда, преувеличивая или преуменьшая ее сложность. Чтобы объективно изучить опыт, необходимо критически относиться к ответам многих опрашиваемых, сравнивать их, корректировать сведения в соответствии с мнениями незаинтересованных лиц.
4. Анализ результатов труда, в частности, сопоставительный анализ деятельности передовых и отстающих работников.
5. Экспертные оценки специалистов, участвующих в подготовке производственного процесса изучаемых профессионалов (технологов, учетчиков, нормировщиков), которые могут высказать квалифицированные суждения о предмете труда, производственном процессе и средствах труда.
6. Экспертные оценки руководителей соответствующих подразделений, где работают изучаемые профессионалы.
7. Оценки специалистов родственных профессий (например, инструкторов, механиков, технических контролеров, специалистов по безопасности труда), которые в своей деятельности соприкасаются с изучаемыми профессионалами или продуктами их деятельности.
8. Данные, полученные от специалистов смежных с психологией наук, других наук о труде [136, с. 52-54].

Таким образом, мы видим, что профессиограмма опирается на широкий спектр первичных документов.

В современной практике управления человеческими ресурсами для подбора, аттестации, а также для того, чтобы определить направления профессионального совершенствования, используется еще один документ. Это **модель компетентности**, которая представляет собой элементы психограммы (составная часть профессиограммы, описывающей требования трудового поста к человеку), будучи перечнем требуемых знаний, умений, навыков в их преломлении через призму конкретной организационной культуры. Можно сказать и по-другому. В профилях компетентности организационная культура находит свое деятельностное воплощение [172,

с. 39]. Это достигается тем, что ожидаемым от работника конкретным профессиональным проявлениям придается ценностное звучание. Эти ценностные компоненты обусловлены не только требованиями деятельности, но и этическими стандартами организации, стратегическими приоритетами, социальной политикой организации. Через профили компетентности осуществляется не только поддержание профессионально-квалификационного уровня персонала в организации, целеполагание в его развитии, но и воспроизводство конкретной организационной культуры. Создание профилей компетентности происходит на основе тех же источников информации и тех же процедур, что и в случае с профилями программ.

Кроме уже указанных документов, информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами включает банк кадровой информации, используемой для решения широкого круга задач. Понятно, что все сведения, полученные в психодиагностических процедурах, относятся к категории кадровой информации и подлежат защите от несанкционированного доступа. Правила работы с этой информацией рассмотрены нами в первой главе и в одном из разделов данной главы, который посвящен диагностике.

Наряду с уже рассмотренными правилами, следует упомянуть о сложившейся практике дифференцировать способы предоставления информации в зависимости от потребителя и целей ее дальнейшего использования. Различают информацию для клиента (обратная связь для исследуемого работника), для заказчика (представителя администрации в соответствии с целями исследования), для последующего психологического обобщения. Приводим образец такой дифференцированной задачи информации в зависимости от целей ее дальнейшего использования.

**ПРИМЕРНЫЙ ОБРАЗЕЦ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ АБИТУРИЕНТА А.,
ПОЛУЧИВШЕГО ПРИ ПОСТУПЛЕНИИ В РАГС ОЦЕНКУ «ЖЕЛАЕМЫЙ УРОВЕНЬ»
по РЕЗУЛЬТАТАМ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ, ПРОВЕДЕННОГО
по МЕТОДИКЕ А. А. ДЕРКАЧА И А. К. МАРКОВОЙ**

Абитуриент А. в целом обнаружил высокий уровень профессиональной и личностной зрелости, что делает целесообразным его принятие в РАГС. Достаточно равномерно развиты мотивационная и операциональная сфера профессионализма.

По данным ответов абитуриента на отдельные группы вопросов можно говорить о наличии у него следующих профессиональных качеств:

1. Четкие представления о гуманистических ценностных ориентациях в труде конкретного абитуриента, о гармоничности сочетания у него государственных, общественных, личных и других интересов (балл 5).
2. Развитые волевые качества в профессиональной деятельности: умение обоснованно наметить план своей будущей профессиональной жизни и конкретной профессиональной деятельности, осознанное применение приемов преодоления затруднений в профессиональной деятельности (балл 5).
3. Развитая внутренняя ответственность, понимание роли собственных усилий и качеств в успехе — неуспехе своей профессиональной деятельности (балл 5).
4. Умение управлять своим эмоциональным состоянием (в том числе во время беседы с психологом); иногда, поданным самоотчета, склонность к пессимизму и отрицательным эмоциям неудовлетворенности (балл 4).
5. Достаточное понимание значимости внутреннего профессионального развития как важной основы должностного продвижения (балл 5).
6. Осознает необходимые для профессиональной деятельности профессионально важные качества ПВК — можно указать, какие именно. Труднее анализирует строение

150 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

своей профессиональной деятельности при выделении ее задач, средств, результатов, особую трудность вызывало определение подлинного результата управленческой деятельности (балл 4).

7. Профессиональная самооценка развернутая и полная. Проявляет интерес к профессиональному самооцениванию. Охотно анализирует сильные стороны своей профессиональной деятельности и развитие, профессионально важные качества, менее охотно — слабые качества. Задание анализа своего прошлого профессионального опыта воспринимает как непривычное, видна недостаточная развитость рефлексивных навыков (балл 4).
8. В профессиональном мышлении имеются черты творческого подхода — легко припоминает ряд неординарных управленческих ситуаций, потребовавших новых подходов в принятии решения. По собственной оценке, более предпочитает заниматься выработкой тактических решений, чем стратегических — в силу неопределенности последних (балл 5).
9. Хорошо строит общение с психологом, речь четкая и выразительная. С удовольствием раскрывает несколько случаев, где понадобилось искать способы подходов к новым сотрудникам, в том числе в конфликтных ситуациях (балл 5).
10. Профессиональная обучаемость достаточно выражена: абитуриент четко называет круг юридических профессиональных знаний, которые ему надо расширить в связи с его новой должностью. В состоянии оценить этапы своего профессионального развития в предыдущие годы, на сегодняшний день и в перспективе (балл 5).

Общий балл — 47, уровень — желаемый (Ж).

Рекомендации психолога абитуриенту А: Уважаемый коллега! Вы накопили широкий профессиональный опыт, проделали большой внутренний труд для осмысления и осознания условий, средств своих достижений в работе.

Хотелось бы посоветовать Вам продолжить совершенствовать свои профессионально необходимые качества личности и в то же время обратить внимание на следующее:

- попробуйте приучить себя как можно чаще (по вечерам, в конце недели, после завершения этапа работы) анализировать: что было сделано, какие стояли задачи, какие способы работы оправдали или не оправдали себя, получен ожидаемый или неожиданный результат;
- также немаловажно для Вас научиться спокойно анализировать (для себя) свои недостаточно развитые профессиональные качества личности, чтобы искать способы их компенсации;
- познакомьтесь также с литературой по саморазвитию положительных эмоциональных состояний или примите участие в соответствующем тренинге.

Желаем Вам успехов в работе и в дальнейшем профессиональном росте [139, с. 454-455].

Особо следует рассмотреть вопрос о подготовке самого текста результирующей информации, интегрирующей сведения, полученные в различных диагностических процедурах. В первую очередь, это касается подготовки психологических характеристик на конкретных работников, психологических заключений по итогам изучения претендентов на должность и т. п. Проблема состоит в том, что отсутствие унификации этих документов может затруднить сопоставление информации, отражающей достижения и особенности разных людей. Известно влияние на общее впечатление от текста и его последующую оценку используемых при его составлении лингвистических средств, грамматических конструктов, способов компоновки материала, объема текста, посвященного конкретным вопросам [65].

Продемонстрируем это на следующем примере. Сопоставим тексты одноименных позиций из характеристик абитуриента А (приведенной полностью выше) и абитуриента Б, также прошедшего собеседование по той же процедуре [139, с. 456-457]. По рассматриваемым позициям они получили сходные оценки. Вместе с тем обратим внимание, что тексты, описывающие их одноименные проявления, раз-

личаются. Мы выделили курсивом в правой и левой части таблицы фрагменты текста, которые дают сходную информацию, позволяющую оценить абитуриентов одинаково. Однако можно увидеть, что в текстах есть и иные фрагменты, содержащие дополнительные сведения, которые различаются как по содержанию, так и по эмоциональной наполненности относительно конкретного абитуриента.

Сравнение психологических характеристик

№ позиции	Абитуриент А., получивший итоговую оценку «уровень желаемый»	Абитуриент Б., получивший итоговую оценку «уровень критический»
	<i>Умелые управлять своим эмоциональным состоянием (в том числе во время беседы с психологом); иногда, по данным самоотчета, склонность к пессимизму и отрицательным эмоциям неудовлетворенности (балл 4).</i>	<i>Эмоционально достаточно устойчив, стабилен в беседе с психологом.</i>
	Фрагмент 1 Профессиональная самооценка развернутая и полная.	Фрагмент 4 Удовлетворенность трудом вызывают узко результативные факторы, а не процесс и содержание труда.
	Фрагмент 2 Проявляет интерес к профессиональному самоощущению.	Фрагмент 5 В силу завышенной самооценки преобладают положительные эмоции и удовлетворенность работой. <i>Отмечает, что его тревожность порой выходит за пределы «полезной тревоги», свойственной активной личности (балл 4).</i>
	<i>Охотно анализирует сильные стороны своей профессиональной деятельности и развитие, профессионально важные качества, менее охотно — слабые качества.</i>	Фрагмент 6 Не проявляет интереса к самоощущению, <i>болезненно реагирует на просьбу перечислить слабые стороны в своей профессиональной деятельности. Сильные стороны своей профессиональной деятельности называет несколько более охотно (балл 4).</i>
	Фрагмент 3 Задание анализа своего прошлого профессионального опыта воспринимает как непривычное, видна недостаточная развитость рефлексивных навыков.	

Представим, что балльная оценка по рассматриваемым позициям отсутствует. Дает ли сам текст основание считать, что обозначенное сходными номерами в разных характеристиках идентично, равнозначно в контексте целей оценивания?

С большей вероятностью на этот вопрос можно получить отрицательный ответ. Действительно, фрагменты 2 и 6, связанные с одним и тем же признаком, дифференцируют рассматриваемых испытуемых, при этом получивший больший итоговый балл имеет дополнительное преимущество, а для другого абитуриента негативная оценка усугубляется; фрагмент 1 дает дополнительное преимущество получившему больший итоговый балл; фрагмент 3 в достаточно мягкой форме (предположение) фиксирует недостаточный уровень развития профессионально важного навыка, несколько усугубляя негативную составляющую оценки абитуриента А; та же информация о Б отсутствует в его характеристике; фрагменты 4 и 5 усиливают негативную составляющую оценки абитуриента Б.

Таким образом, мы видим, что текстуально (а не в баллах) абитуриент Б. характеризуется по рассматриваемым позициям в большей степени отрицательно, чем его коллега.

Решением проблемы влияния лингвистических средств на формирование образа испытуемого может стать использование матрицы характеристики или заключения, в которой указаны параметры оценивания, рядом с которыми следует в соответствующих местах вписать значимые для целей исследования характеристики зафиксированных параметров.

Рассмотрим это на следующем примере. Представим себе ситуацию, когда руководством достаточно крупной организации перед кадровыми службами и психологами поставлена задача исследовать молодых специалистов в плане их перспективности как резерва на должности руководителей. Первый этап подготовки такого исследования и модели «Заключения» состоит в определении на основе профессиограммы руководителя тех характеристик, которые могут повлиять на успешность освоения молодыми специалистами новой должности. Значимыми характеристиками в этом диагностическом контексте были признаны, наряду с другими, такие, как интеллектуальный уровень, обучаемость, возможности использования интеллектуального потенциала коллег в процессе выработки решений, возможность влиять на них, проводя свою линию. В совокупности эти параметры определяют предпосылки для работы с информацией и эффективного принятия решения.

В «Заключении» этот раздел так и был назван. Получение информации поданным параметрам может осуществляться с помощью экспериментально-психологических процедур и имитационной игры по принятию решения. Приведенный далее образец матрицы «Заключения» содержит квадратные скобки [...], показывающие, что может быть вписано в конкретном месте заключения. Выбор альтернативы осуществляется в соответствии с полученными в исследовательских процедурах данными. Порядок определения той, что вносится в текст, должен быть описан в инструкции. Бланк «Заключения» содержит лишь выделенный в образце жирным шрифтом текст. Вместо квадратных скобок — свободное место для выбранной альтернативы.

МАТРИЦА-ОБРАЗЕЦ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО РАЗДЕЛА «ЗАКЛЮЧЕНИЯ»

2. Предпосылки для работы с информацией и эффективного принятия решения.

Для [вписывается фамилия оцениваемого] **характерны** [вписывается: очень хорошие, благоприятные, не очень благоприятные] **предпосылки для работы с информацией.**

Его (ее) отличает [вписывается характеристика уровня интеллектуального развития: очень высокий, высокий, средний] **интеллекта** [вписывается характеристика уровня обучаемости: высокая, средняя, неудовлетворительная] **обучаемость.**

В реальном взаимодействии в процессе принятия решения [вписывается фамилия оцениваемого] **[не] ориентирован(а) на сотрудничество с коллегами, [не] склонен (а) использовать деловой потенциал группы.**

[вписывается фамилия оцениваемого] **характеризуется** [вписывается: очень хорошими, хорошими, недостаточно хорошими] **навыками влияния на других.**

МАТРИЦА «ЗАКЛЮЧЕНИЯ», ЗАПОЛНЯЕМАЯ по ПРЕДСТАВЛЕННОМУ ВЫШЕ ОБРАЗЦУ

2. Предпосылки для работы с информацией и эффективного принятия решения.

Для _____ характерны _____ предпосылки для работы с информацией.

Его (ее) отличает _____ интеллект и _____ обучаемость.

В реальном взаимодействии в процессе принятия решения _____ ориентирован(а) на сотрудничество с коллегами, _____ склонен(а) использовать деловой потенциал группы.

_____ характеризуется _____ навыками влияния на других.

Понятно, что когда такая матрица имеется и в электронном виде, подготовка заключения совершенно упрощается, поскольку остается только убрать из текста ненужные альтернативы.

Еще одной составляющей информационного обеспечения психологической практики в организации являются методические материалы для подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, а также методические материалы и диагностические методики, программы для статистической обработки первичных данных. Они могут существовать и на бумажных носителях, и в электронном виде. Их состав, как правило, постоянно пополняется. Проблема в отношении этой составляющей психологического обеспечения состоит в том, чтобы поддерживать ее полноту и не допускать использование не получившей должного научного обоснования информации.

В рамках психологического обеспечения управления человеческими ресурсами обширные сведения могут быть почерпнуты и из статистических данных о человеческих ресурсах. Эта статистика включает:

- сведения о структуре рабочей силы по категориям занятых (производственный, непроизводственный, административный персонал);
- данные о соотношении производственного и непроизводственного персонала;
- данные о соотношении производственного и административного персонала;
- сведения о доле административного персонала в общей численности;
- возрастную структуру персонала;
- образовательную структуру;

154 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

- структуру персонала по продолжительности работы;
- половую структуру предприятия;
- сведения о текучести кадров и структуре причин текучести;
- число отгулов, прогулов, пропусков в отношении к общему годовому балансу рабочего времени;
- сведения о внутренней мобильности персонала (соотношение сменивших должность и среднего числа персонала за отчетный период);
- сведения о продолжительности работы в данной должности (разбивка по годам).

Эти сведения могут быть использованы для того, чтобы дать оценку важности тех или иных проектов в рамках оптимизации управления человеческими ресурсами, направлений психологических исследований.

Подводя итог данному разделу, следует упомянуть, что система информационного обеспечения сама может быть объектом перечисленных в рамках данной главы видов деятельности. Так, наряду с разработкой системы информационного обеспечения психологической практики, в целях ее совершенствования в организации может осуществляться *экспертиза* существующей системы информационного обеспечения или ее составляющих; *консультирование* по вопросам создания системы информационного обеспечения; *обучение* персонала в связи с созданием баз данных, использованием программного обеспечения для психологических исследований, электронных диагностических систем и т. п.

Рекомендуемая литература

- Иванова Е. М.* Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности. — М.: Изд-во МГУ, 1992.
- Маркова А. К.* Психология профессионализма. — М., 1996.
- Носкова О. Г.* История психологии труда в России. — М.: Изд-во МГУ, 1997.
- Организация работы с документами / Под ред. В. А. Кудряева. — М.: ИНФРА-М, 2002.
- Саймон Г.А., Смитбург Д. У., Томпсон В.А.* Менеджмент в организациях. — М., 1995.
- Справочник работника кадровой службы / Сост. Верховцев А. В. — М.: ИНФРА-М, 2002.

Вопросы для самоконтроля

1. На какие группы документов опирается деятельность по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами? Какие задачи может решить психолог, используя конкретные группы документов?
2. Почему, несмотря на наличие общегосударственной системы классификации профессий, в организациях приходится заниматься классификацией занятий (трудовых постов)? Какова функция психологов в разработке систем классификации?
3. Какие виды профессиограмм вы могли бы назвать? Для каких целей они созданы?

Задания для повторения

Задание 1

Ниже приведена профессиограмма архитектора вычислительных систем и сетей. К какому типу профессиограмм она относится и для каких целей может использоваться?

Архитектура вычислительных систем и сетей
(специальность: 10200 — «Прикладная математика»)

Архитектура вычислительных систем и сетей — это внутреннее устройство, структура машины на уровне логики работы основных узлов, их функционирования и т. д. С внешним видом вычислительных машин данное понятие никак не связано.

Специальность архитектора вычислительных систем и сетей существует с первой половины девятнадцатого века, с тех пор как Ч. Бэббидж изобрел свою первую машину (в 1848 г.). Уже тогда появилась необходимость определять и строить логику работы отдельных узлов, вне зависимости от их инженерного воплощения. Одним из первых архитекторов электронных вычислительных машин является фон-Нейман, который предложил некоторую простейшую архитектуру связи внутренних узлов, которая так и называется: фон-неймановская архитектура. С тех пор данная область знаний бурно развивалась. В нашей стране одним из первых вопросами архитектуры вычислительных систем и сетей занимался академик Сергей Александрович Лебедев, который считается патриархом вычислительной техники, в том числе, одним из основателей разработки архитектуры вычислительных систем и сетей. Интересные архитектурные решения предложены Киевской школой специалистов во главе с В. М. Глушковым. Под их влиянием возникла целая плеяда отечественных специалистов в области архитектуры электронных вычислительных машин, работы которых приобрели международное значение.

Сегодня специалисты в этой области работают во всех организациях, которые занимаются проектированием вычислительных машин и программного обеспечения. Например, у нас в стране над этими проблемами работают в Институте точной механики и вычислительной техники им. академика С. А. Лебедева, Институте прикладной математики им. М. В. Келдыша Российской Академии наук, Институте управляющих машин и т. д.

На современном этапе развития общества в жизни людей и целых организаций важную роль играют компьютеры и другие многофункциональные системы, так как они позволяют с большой скоростью перемещать информацию, хранить большие объемы данных, совершать огромное количество операций в короткий срок. Специалисты в области архитектуры вычислительных систем и сетей — разработчики вычислительных машин, создающие эту архитектуру, — проектируют быстродействующие машины, которые дают возможность хорошо организовать программирование, учитывая все современные возможности информационных технологий, например, возможность вхождения компьютера в сеть. Программистам, которые не создают вычислительные системы, но проектируют программное обеспечение, также необходимо знать архитектуру вычислительных систем и сетей для того, чтобы создавать программные системы, наиболее полно использующие внутренние возможности машины.

Архитекторы-профессионалы проектируют структуру будущей машины, широко используя компьютеры. С помощью специальных программ на компьютерах моделируют

работу проектируемой машины, а затем инженеры-электронщики реализуют этот проект. Моделирование действий будущей машины позволяет проверить, насколько хорошо проектируемые структуры будут решать различные задачи. Кроме того, моделирование помогает найти ошибки, допущенные при проектировании. Одним из тюнеров моделирования в нашей стране является профессор МГУ — А. Н. Томилин.

Архитектура вычислительных систем и сетей — необходимый элемент знаний для людей многих профессий, работающих в области проектирования вычислительной техники: для инженеров-электронщиков, для сметематехников, программистов и т. д. Поэтому значение данной специальности огромно, и оно все больше возрастает, так как прогресс в области развития вычислительной техники идет все быстрее и быстрее. Как и любая другая профессия, специальность архитектора вычислительных систем и сетей предъявляет к человеку, к специалисту, свои требования. Архитектор-профессионал должен быть, прежде всего, творческим человеком с хорошо развитым воображением. Ему необходимо также обладать логическим мышлением, «параллельным» мышлением, так как для человека, привыкшего мыслить последовательно, очень трудно представить себе параллельные, одновременно протекающие в машине процессы, и установить между ними причинно-следственные отношения. Кроме того, он должен быть терпеливым, усидчивым, трудолюбивым, аккуратным, самокритичным, так как в каждом проекте всегда бывают ошибки (даже специалистам тяжело — из-за сложности проекта — установить точно все взаимосвязи между параллельными процессами), и архитектору приходится их искать, то есть работать в некотором смысле «детективом».

Архитектор-профессионал должен обладать большим запасом знаний: ему необходимо знать математику, математическую логику, алгебру, электронику, уметь оценивать последствия архитектурных решений для программирования, для инженерной реализации проекта. Специалист в данной области должен также хорошо ориентироваться в современных проблемах своей профессии, знать состояние и возможности современной техники, требования, предъявляемые к ней, чтобы построить хорошую машину, которая будет пользоваться успехом. Такая машина является предметом профессиональной гордости архитектора.

Несмотря на то, что архитектура вычислительных систем и сетей бурно развивается, в ней остается еще много нерешенных проблем. Например, одним из направлений дальнейших исследований является разработка эффективных мультипроцессорных машин с параллельной обработкой информации, разработка архитектуры сетей, обеспечивающих удобный доступ к глобальной информационной среде и т. д. Эти проблемы требуют своего решения. Данная специальность не имеет особых медицинских противопоказаний, здесь не отмечено и особых профессиональных болезней.

Профессия очень быстро развивается и поэтому профессионалу важно все время следить за развитием техники, чтобы не отстать от своих коллег. Существует несколько способов повышения квалификации: в глобальной сети INTERNET можно найти очень много информации по данной теме, есть курсы повышения квалификации, например, на факультете ВМиК МГУ. Повысить квалификацию можно в аспирантуре факультета.

(Текст подготовлен студентом факультета психологии В. Лавриповичем на основе интервью с сотрудниками факультета вычислительной математики и кибернетики МГУ (с. 18-21 р.)

¹ Профессии Московского университета / Под ред. Е. А. Климова, О. Г. Носковой. Вып. 3. — М.: Холостое общество, 2000.

Задание 2

Далее приводится типовая должностная инструкция психолога. Сравните ее с ранее приведенной квалификационной характеристикой психолога. В чем состоит отличие этих документов?

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПСИХОЛОГА

I Общие положения •

1. Психолог непосредственно подчиняется начальнику отдела социального развития предприятия (лаборатории НОТ и управления).
2. Психолог руководствуется в своей работе Положением об отделе социального развития предприятия (лаборатории НОТ и управления) и настоящей должностной инструкцией.
3. На должность психолога I категории назначаются лица с высшим психологическим образованием и стажем работы в должности психолога II категории не менее трех лет; психолога II категории — лица с высшим психологическим образованием и стажем работы в должности психолога не менее трех лет; психолога — лица с высшим психологическим образованием без предъявления требований к стажу работы.

II. Обязанности

1. Изучать влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников.
2. Принимать участие в разработке проектов планов социального развития коллектива.
3. Проводить совместно с физиологом обследования индивидуальных качеств работников, особенностей их трудовой деятельности, выявлять их интересы и склонности, степень удовлетворенности трудом.
4. Проводить эксперименты по определению влияния условий труда на психику работающих, анализировать трудовые процессы и психологическое состояние человека во время работы.
5. Разрабатывать профессиограммы и детальные психологические характеристики работников различных профессий, разрабатывать рекомендации относительно условий оптимального использования личных трудовых возможностей человека с учетом перспективы развития его профессиональных способностей.
6. Принимать участие в разработке и содействовать внедрению мер по производственной и профессиональной адаптации молодых рабочих и специалистов.
7. Подготавливать рекомендации по внедрению результатов психологических исследований в производственную практику, а также мероприятия по конкретным направлениям совершенствования управления социальным развитием коллектива.
8. Изучать и анализировать причины текучести кадров, подбор и расстановку, исходя из требований научной организации труда и управления производством, разрабатывать рекомендации по обеспечению стабильности кадров.
9. Принимать участие в формировании бригад и трудовых коллективов, в проектировании систем организации труда с учетом эргономических требований, совершенствовании материального и морального стимулирования, разработке методов управления кадрами, профессиональном подборе, составлении профессиограмм.
10. Консультировать руководителей предприятий и структурных подразделений по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива, пропагандировать психологические знания.

1 58 Глава 3. Деятельность психолога в системе управления человеческими ресурсами

III. Права

1. Докладывать руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.
2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

IV. Ответственность

Психолог несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.

Задание 3

На основе квалификационной характеристики должности психолога, должностной инструкции и материалов, приведенных в данной главе относительно состава деятельности психолога, попытайтесь составить задачно-личностную профессиональную программу этого специалиста.

Глава 4 **Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов**

Цели данной главы:

- обсудить вопрос о значении термина «человеческие ресурсы организации»;
- охарактеризовать психологическое обеспечение мероприятий по созданию системы человеческих ресурсов организации, в том числе отбора персонала; формирования коллективного субъекта деятельности и команд; формирования организационной культуры;
- рассмотреть процессуальные аспекты управления человеческими ресурсами, например: организация и планирование, а также психологического обеспечения, которое позволяет оптимизировать эти процессы.

Что понимается под термином «человеческие ресурсы организации»

Чтобы добиться однозначного понимания последующего материала, необходимо определиться с некоторыми терминами. В различных источниках можно встретить такие словосочетания, как «управление персоналом», «кадровый менеджмент» и т. п. Что же подлежит управлению? Персонал? Кадры? Человеческие ресурсы? Можно ли употреблять эти термины как синонимы? Рассмотрим эти вопросы подробнее.

Под термином «персонал» понимается личный состав учреждения, предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам, например, обслуживающий персонал [157, с. 383].

Кадры — это основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, партийных, профессиональных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности; все постоянные работники [157, с. 211].

Штаты — перечень должностных наименований и общее количество постоянных должностей, которые имеются на предприятии, в учреждении и организации, с указанием должностных окладов по штатной должности [173, с. 326].

Сопоставив эти термины, можно увидеть, что «штаты» не подразумевают каких-либо людей; это структура должностей, в отличие от «кадров» и «персонала». Два последних термина по своему содержанию также не совпадают, поскольку к кадрам относятся только постоянные работники предприятия. Временные работники в кадровый состав не входят. Таким образом, эти термины не являются синонимами.

Обратимся к термину «человеческие ресурсы организации». Нам трудно согласиться с его трактовкой В. А. Спиваком (при всем уважении к этому автору), который, отталкиваясь от узкого перевода термина ресурсы, принимая только значение «вспомогательные средства», посчитал, что рассматривать человека в рамках решения организационных задач как вспомогательное средство — значит принижать его значимость, перевести его из категории субъекта в категорию объекта [162, с. 25].

Вместе с тем «Словарь иностранных слов» трактует «ресурсы» [фр. *ressources*] как средства, запасы, возможности, источники чего-либо [157, с. 442].

Наиболее близким к нашему контексту видится понимание ресурсов не как средств, а как *возможностей*. В этом случае человеческие ресурсы осмысливаются как *человеческие возможности*, а *управление человеческими ресурсами* — как *управление человеческими возможностями*. При такой трактовке рассматриваемого термина никакого уничижения персоны не просматривается. Более того, удастся более полно выявить то, чем, собственно, и осуществляется управление. Рассмотрим, из чего складываются человеческие возможности, если иметь в виду их использование в организациях. Прежде всего, речь идет о всем том богатстве проявлений индивидуума, которое может быть востребовано при включении человека в организационную среду и трудовые процессы. Это его физические и психические усилия, знания, навыки, умения, интеллектуальное развитие, нравственный потенциал и т. п. Кроме того, человеческие возможности существенно зависят и от фактора совместной деятельности людей в организации, от социально-психологических процессов в группах работников. В связи с этим к человеческим ресурсам организации необходимо отнести и социальные, и социально-психологические феномены, как, например, лидерство, групповая динамика, социальное влияние и т. п. И, наконец, совместно работающие люди порождают некоторый общий духовный продукт — ценности, общие представления, обычаи, традиции, которые также выступают дополнительными возможностями, определяющими степень востребованности человека в организации.

Таким образом, человеческие ресурсы организации будут складываться из ресурсов конкретных личностей (персонала предприятия), социально-психологических ресурсов и духовных ресурсов (организационной культуры). Объектом управления будет выступать совокупность перечисленных составляющих.

Переход от термина «управление персоналом» к термину «управление человеческими ресурсами» — не только смена вывески, но и смена парадигмы. Остановимся на этом несколько подробнее. Идеологически и исторически технология,

обозначаемая как «управление персоналом», реализует парадигму «человеческих отношений». Отражением иных исторических и социально-политических условий выступает технология кадрового менеджмента «управление человеческими ресурсами». Она соответствует ситуации, когда реализуется широкое участие работников предприятия в акционерном капитале, масштабные изменения технологии, динамичные изменения внешней среды, в которой действуют организации. Технологические и возникшие на этом фоне организационные перемены обусловили новые требования к персоналу, когда эффективнее выглядит специалист с более широкой профессиональной и должностной компетентностью, готовый к «гибкому выбору траектории профессионального развития» [172, с. 35].

Анализируя современные тенденции в работе с кадрами, П. В. Малиновский выделил следующие отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом:

1. В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.
2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.
3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.
4. Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.
5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долговременных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия, и улучшение качества условий труда.
6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.
7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее «лучшей компанией» за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем [172, с. 29-30].

Таким образом, все обсуждаемые выше термины не только различаются по смыслу, но и используются в определенном концептуальном контексте. Особен-

ности использования психологического обеспечения в большей мере раскрываются благодаря его рассмотрению в рамках управления человеческими ресурсами организации.

Первым этапом процесса управления выступает создание системы челове-;ских ресурсов, т. е. обеспечение организации требуемым по количественным и качественным характеристикам персоналом, создание условий для формирования благоприятной социально-психологической обстановки и создание предпосылок, способствующих возникновению адекватной для реализации стратегических целей организации организационной культуры.

Отбор и найм персонала

Макроэкономические, политические и социальные явления как факторы, определяющие особенности отбора персонала

Найм персонала на основе его отбора — один из составных элементов кадровых процессов в организации. Кадровые процессы объединяют в целостную систему профессиональный путь человека и различные социальные процессы и ситуацию в обществе.

С влиянием политической ситуации на стратегию привлечения работников все знакомо по истории нашей страны 20-х и последующих годов XX в., когда предпочтение при найме, профессиональной подготовке и должностном продвижении отдавалось специалистам в зависимости от членства в ВКП(б) или, позднее, в коммунистической партии, в зависимости от социального происхождения (выходцам из пролетариата и беднейшего крестьянства при дискриминации представителей буржуазии и интеллигенции), в зависимости от национальности претендента. Подобное положение дел имело место и в других странах социалистического лагеря, и в целом оно характерно для организаций, действующих в условиях тоталитарных политических режимов; например, Германии в период, когда у власти были фашисты. Подобная кадровая политика вполне понятна: привлечение политически лояльных специалистов выступает свидетельством политической лояльности самой организации и ее руководства, что оказывается актуальным в плане отношений организации с ее внешней средой, а также является дополнительным инструментом во внутриорганизационных политических играх. С позиции же правящего режима это обеспечивало продвижение надежных людей во все ключевые сферы жизни общества.

Не меньшее значение для осуществления отбора персонала в организацию имеет экономическая ситуация, в которой она действует. Интенсивное развитие экономики, стабильное функционирование, застой, кризис обуславливают различные ситуации на рынке рабочих мест, соответственно, смещаются акценты в приоритетности процедур, сопровождающих найм персонала. Понятно, что узкий рынок труда создает предпосылки для отбора работников, а экстенсивное развитие экономики, сопровождающееся значительными потребностями предприятия в работниках так называемых массовых профессий, на первый план выдвигает

задачу их привлечения; это, в частности, решается благодаря воздействию по каналам профпропаганды, а найм в таких ситуациях осуществляется со снижением уровня требований к претендентам.

Социальные, политические, экономические, научно-технические факторы в своей совокупности определяют престижность конкретных профессий и, тем самым, обуславливают востребованность тех или иных специалистов. В свою очередь, фактор престижности профессии также создает вполне определенную ситуацию найма работников, повышает или понижает их запросы в отношении организации, создает предпосылки для отбора или делает отбор практически невозможным ввиду отсутствия претендента на вакантное место.

Следует отметить, что специфику отбора будет определять и кадровая политика организации. Так, И. Б. Дуракова приводит перечень наиболее характерных стратегий организации в области найма персонала:

- найм для соответствия или поиск «новой крови»;
- найм для текущей работы или долгосрочной организационной карьеры;
- найм подготовленных или найм подготавливаемых [41, с. 9].

Выше мы уже рассматривали влияние стратегических факторов на кадровые запросы эффективно развивающихся организаций, для которых в настоящих условиях особо привлекательными оказываются специалисты с более широкой профессиональной и должностной компетентностью, готовые к «гибкому выбору траектории профессионального развития».

Таким образом, отбор персонала выступает одним из этапов процедуры найма.

Отбор персонала при найме и профессиональный отбор

В рамках управленческой традиции отбор персонала понимается как «серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы» [41, с. 8].

В управленческой практике при отборе персонала используются несколько видов критериев:

- квалификационные, устанавливаемые нормативной документацией определенной отрасли или организации; о соответствии этим критериям судят по документам об образовании и квалификации претендента;
- объективные, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых претендентов некоторым количественным и качественным показателям; о соответствии им судят по документам, например, трудовому маршруту, а также по результатам и продуктам деятельности претендента;
- внешние, характеризующие наличие качеств, которые позволяют добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности, таких как добросовестность, ответственность, наличие которых определяется в экспертных процедурах;
- психологические критерии, разрабатываемые на основе профессиограммы и профиля компетентности соответствующего вида деятельности;

164 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

- тестовые критерии, устанавливающие соответствие полученных тестовых характеристик претендентов определенным показателям психодиагностических тестов, релевантным эффективной профессиональной деятельности [81,88, 105-107, 143].

Используемые при отборе процедуры обслуживают эти критерии. Три последние из приведенного списка обслуживаются психологическими диагностическими процедурами.

Представителями психологической науки отбор понимается практически в том же ключе, как это зафиксировано в приведенном ранее определении, однако у разных авторов речь при этом может идти о сходных, но не идентичных явлениях. Слово сочетание «психологический отбор» и термин «отбор» могут соответствовать как профессиональному отбору, так и отбору персонала при его найме в организацию. Например Н. И. Майзель, В. Д. Небылицын, Б. М. Теплов в статье «Психологические вопросы отбора» указывали, что под последним понимается процесс практического выделения из данного контингента тех индивидов, которые способны в равных условиях обеспечить наибольшую эффективность выполнения конкретного круга задач. В свою очередь, термин «эффективность» ими трактуется как общая продуктивность или результативность деятельности в единицах объема произведенной работы, времени, затраченного на ее выполнение, и допущенных при этом ошибок [135, с. 254]. Очевидно, что это определение не дает однозначного ответа на вопрос, о каком конкретно отборе идет речь. Только полный текст статьи позволяет сделать вывод, что под ним подразумевается профессиональный отбор.

В. А. Бодров, давая определение психологическому отбору, также имеет в виду именно второе понятие, поскольку указывает, что он направлен на то, чтобы выявить состояние, степень развития совокупности психологических качеств личности, которые продиктованы требованиями конкретных профессий или специальностей и способствуют успешному их овладению и последующей эффективной рабочей деятельности [13, с. 85-86].

В свою очередь, В. А. Толочек осознает профессиональный отбор как процесс практического выделения из имеющихся кандидатов тех, которые способны в данных условиях обеспечивать наиболее эффективное выполнение возложенных на них задач. Однако последующий текст позволяет понять, что интересующий нас термин используется этим автором для того, чтобы обозначить отбор в рамках найма. Он, в частности, подчеркивает, что задача отбора возникает в тех ситуациях, когда существует избыток претендентов и имеются особые требования к деятельности человека на данном рабочем месте [135, с. 281].

Почему же с организационной и психологической точек зрения нельзя отождествлять профессиональный отбор и отбор персонала при его найме на работу. Дело в том, что в ситуации найма необходимо учитывать не только степень соответствия человека требованиям, определяемым профессиональными должностными задачами, но и более широким спектром организационных факторов.

Все авторы, занимающиеся проблемами профессионального отбора, сходятся в том, что его критерии, безусловно, основываются на ожидаемой производительности профессионала в его деятельности. Но для отбора в структуре найма этого недостаточно. По мнению Х. Шулера, авторитетного специалиста в области орга-

низационной психологии, отбора и тренинга персонала, нельзя пренебрегать такими существенными факторами, как удовлетворенность рабочей ситуацией и здоровье работников. В результате выстраивается более сложный алгоритм отбора, чем в том случае, когда речь идет о психологических аспектах профессионального отбора. Наряду с сопоставлением требований деятельности и возможностей претендента на должность, оценивается также соотношение потенциала удовлетворенности, связанной с конкретным трудовым постом (того, что гарантирует как удовлетворенность работников, так и другие аспекты хорошего самочувствия), и потребностей и интересов претендентов на должность, характера планируемых организационных изменений и потенциала развития у претендента (чтобы спрогнозировать период его пребывания в организации) [198, с. 36].

Отбор персонала при найме предполагает, что учитываются еще две группы требований, в частности, определяемые конкретной организационной культурой и особенностями социального контекста деятельности в конкретной должности.

Таким образом, система психологических критериев отбора при найме персонала представлена, по крайней мере, пятью составляющими, которые вытекают из следующих оппозиций:

- требования определенной должности — возможности претендента на должность;
- ресурсы организации, обеспечивающие удовлетворенность трудом — запросы претендента на должность (его потребности, интересы, ожидания);
- направленность и характер возможных изменений в организации — потенциал развития претендента на должность;
- особенности организационной культуры — ценности претендента на должность;
- принципы, критерии образования команды или особенности малой группы — возможности претендента на должность удовлетворить данную группу требований.

Повышение прогностичности отбора

Среди теоретических и методических проблем отбора (будь то профессиональный отбор или, более широко, — при найме на работу) особое место занимает вопрос о повышении его прогностичности. Последняя рассматривается в контексте большей надежности процедуры по выделению таких характеристик человека, которые самым непосредственным образом связаны с его последующей профессиональной успешностью и соответствием запросам организации.

Рассмотрим, какие пути решения данной проблемы намечаются применительно к прогнозу соответствия человека требованиям профессии. Так, уже упоминавшиеся выше Н. И. Майзель, В. Д. Небылицын, Б. М. Теплов сформулировали три условия полноценного профессионального отбора, которые впоследствии были положены в основу большинства исследований в этой области. К их числу были отнесены:

- знание реальной структуры рабочих операций и практических требований, предъявляемых конкретным видом деятельности;
- разработка наиболее пригодных для целей отбора методических приемов, которые как минимум должны удовлетворять следующим требованиям:

166 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

теоретической обоснованности, практической достоверности, статистической надежности и возможно более полной стандартизации испытаний;

- наличие четкой, не допускающей неопределенности квантификации проигрываемых оценок.

В. А. Бодров дополняет эти положения, особое внимание уделяя структуре **ТЭ** психологических качеств, которые подлежат оценке в рамках процедур отбора. Он считает, что психологический отбор на большинство профессий должен включать всестороннее изучение динамической функциональной структуры личности кандидата, в том числе, достаточно устойчивых в биологическом плане психофизиологических функций (это характеристики состояния анализаторных систем организм и типологических свойств высшей нервной деятельности), а также приобретенных в процессе жизни и деятельности социально-психологических качеств (коммуникативность, склонность к лидерству, конформизм) и психических процессов свойств и состояний [13, с. 85-86].

Следует упомянуть, что еще в 1920-е гг. на основе психологического изучения профессий И. Н. Шпильрейном и С. Г. Геллерштейном были описаны группы профессионально важных качеств, которые характеризовали возможности человека как субъекта конкретной профессиональной деятельности с разных сторон в частности, выделялись:

- а) качества и важные для профессионального успеха функции, выражающие стойкие индивидуальные особенности людей, но трудно поддающиеся тренировке, развитию, которые особенно важны для того, чтобы спрогнозировать будущую профуспешность новичков и поступающих в профессиональные школы;
- б) качества и важные для профессионального успеха функции, которые можно развить в обучении, и поэтому их тренировка должна быть включена в программы профессиональной подготовки;
- в) качества и важные для профессионального успеха функции, которые в большей степени подвержены функциональному распаду под влиянием длительной и/или напряженной профессиональной работы или смены орудия труда [117, с. 234].

Таким образом, выделенные И. Н. Шпильрейном и С. Г. Геллерштейном различные категории профессионально важных качеств позволяют более дифференцированно оценить весомость компонентов динамической функциональной структуры личности кандидата, которые включены в критерии профотбора.

В зависимости от того, какие из указанных категорий качеств («а», «б» или «в») преобладают в структуре профессионально важных, выделяют два типа профессиональной пригодности:

- абсолютную (к профессиям такого типа, где преимущественно требуются качества группы «а», например специальные способности);
- относительную (к профессиям, где преобладают требования к качествам групп «б» и «в», овладение которыми доступно практически для любого здорового человека).

Понятно, что, наряду с критериями профессиональной пригодности, для эффективного и корректного отбора персонала и применительно к другим психологическим составляющим критериев отбора должны выдерживаться указанные требования. Необходимы:

- знание реальных ресурсов организации, которые обеспечивают удовлетворенность трудом; направленности и характера возможных изменений в организации; особенностей организационной культуры; принципов, критериев образования команды или особенностей малой группы, определяющих требования к претендентам на должность;
- разработка методических приемов, наиболее пригодных в диагностике проявлений претендентов на должность, к которым апеллируют указанные выше факторы (приемы должны удовлетворять таким требованиям, как теоретическая обоснованность, практическая достоверность, статистическая надежность и возможно более полная стандартизация испытаний);
- минимизация неопределенности квантификации производимых оценок.

Повышение релевантности критериев и процедур отбора

Наряду с обсуждением общих подходов к проблеме отбора персонала, значительное внимание в литературе посвящено вопросу разработки самих его критериев. Как уже указывалось в главе 3, когда говорилось о диагностике, критерии, которые используются при интерпретации данных последней, должны быть релевантными. Напомним, что под релевантностью (валидностью) понимается значимость критерия как показателя исследуемого явления. Практическая деятельность по отбору всякий раз сталкивается с задачей определить критерии, дифференцирующие успешных и неуспешных работников, а значит — с проблемой доказать релевантность (валидность) избранного критерия.

Х. Шулер указывает на ряд причин, которые снижают эффективность отбора. К их числу он отнес:

- фрагментарность используемой информации, на основе которой выстраивается отбор (его методы измеряют только часть существенных аспектов);
- вероятностный характер предсказания связи ПВК и успешности (оценка требований профессии никогда не была безошибочной);
- неадекватное использование методов отбора;
- возможность изменения в требованиях профессии с течением времени;
- возможность изменения в поведении специалиста с течением времени [198, с. 37];
- неудовлетворительность критериев, используемых в качестве свидетельств профессиональной успешности.

Как мы видим, все перечисленное, исключая методы отбора, имеет непосредственное отношение к критериям.

Каким же образом доказывается релевантность критерия отбора? М. И. Магура приводит перечень используемых для этих целей процедур. К их числу он относит:

168 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

- отсроченный сравнительный анализ психологических показателей работников, которые обследованы во время приема на работу с помощью психологических процедур и продемонстрировали через определенное время различную степень своей реальной эффективности на рабочем месте; тестовые показатели, различающие успешных и неуспешных работников, берутся за основу при установлении критериев, которые могут спрогнозировать профессиональную успешность. Эти критерии используют в процедуре отбора на соответствующие должности;
- сравнительный анализ тестовых показателей, которые выявлены у группы успешных и группы неуспешных работников организации, работающих по данной специальности;
- анализ должностных инструкций и требований к исполнителю конкретной должности;
- экспертная процедура, к которой привлекаются группы специалистов, хорошо знакомых с требованиями к должности; в качестве экспертов чаще всего выступают руководители [99, с. 59-61].

Аналогичную первой из предложенных М. И. Магурой процедуру валидации критерия отбора предлагают В. В. Травин и В. А. Дятлов. Она также основывается на сопоставительном анализе тестовых показателей и показателей успешности деятельности работника. Сама процедура описывается следующим образом:

- первый этап: претендентам на место предлагается выполнить целый ряд тестов; результаты их сохраняются в тайне и решение о найме принимается без их учета;
- второй этап: оценка качества работы исследуемого, проводимая лишь по истечении срока адаптации;
- третий этап: результаты этой оценки сравниваются с результатами тестов, до тех пор державшимися в секрете, чтобы они не повлияли на последующую оценку успешности работника;
- четвертый этап: выявляются тестовые показатели, которые в наибольшей степени совпадают с показателями проявлений работника, который уже приобрел опыт [167, с. 59].

Вместе с тем к последней рекомендации стоит относиться с осторожностью, поскольку сопоставительный анализ тестовых данных и оценки результатов деятельности на примере единичного случая не может дать надежные сведения, которые можно было бы использовать для целей отбора.

В американских схемах по отбору персонала также устанавливаются три обязательных этапа, обеспечивающих прогностичность тестовых данных:

- психологический анализ рабочего процесса, направленный на выявление стиля работы и тех психологических проявлений, которые в большей степени необходимы для того, чтобы получить высокое качество выполнения данной работы;
- подбор совокупности тестов, которые используются для оценки определенных на первом этапе переменных;

- доказательство валидности полученных тестовых показателей высокому уровню эффективности профессиональной деятельности [151, с. 63].

Интересно отметить, что психологи-исследователи не в меньшей степени, чем практики озабочены релевантностью полученной в процессе отбора информации, относящейся не к психологическим и тестовым, а к иным критериям. Остановимся на этом подробнее.

И. Б. Дуракова дает следующий перечень процедур, используемых при отборе персонала в зарубежной практике:

- анализ и оценка заявительной документации, в том числе заявлений, биографий, свидетельств, рекомендаций, анкет, сведений о трудовых испытаниях;
- оценка собеседования, в том числе, выразительного поведения, рабочего поведения, социального поведения (получаются сведения для внешних критериев);
- тестирование (рекомендуются различные группы тестов);
- «центр оценки»;
- графологическая экспертиза.

Этим же ученым приводится оценка валидности этих методов, осуществленная разными источниками. Хотя, к сожалению, в тексте нет указания на процедуры, давшие основания для соответствующих оценок, они позволяют отчасти сориентироваться в этом вопросе [41, с. 15].

Оценка валидности методов отбора

Методы отбора	Ранговое место по источнику 1 (ссылка на Штелле)	Ранговое место по источнику 2 (ссылка на Компа)
Оценочный центр	1	3
Автобиографические анкеты	2	1.5
Личностный тест	3	нет сведений
Тест на интеллект	4	нет сведений
Интервью	5	5
Тест производительности	6	1.5
Рекомендательные письма	нет сведений	6
Оценка свидетельств	нет сведений	4

Х. Шулер, оценивая валидность различных диагностических процедур, дает следующий ранжированный (в порядке убывания показателя) их перечень:

- тесты когнитивных способностей;
- время стажировки;
- связанные с работой структурированные интервью;
- оценочные центры;
- биографические опросники;
- образцы труда;
- рекомендации при поступлении;

170 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

- личностные тесты;
- обычные селекционные интервью.

Как оказывается, в оценке прогностичности различных процедур нет единодушия. Понятно, что в этих обстоятельствах встает задача оптимизации всех процедур, а не только психодиагностических.

Наиболее существенными причинами низкой валидности обычных селекционных интервью, по мнению Х. Шулера, являются недостаточная связь между вопросами и требованиями профессии, преобладание первых впечатлений, переоценка негативной информации, влияние эмоций на формирование суждения. В качестве приемов, повышающих валидность интервью, он рекомендует:

- вводить в программу интервью обсуждение темы профессиональных требований;
- оценивать на основании интервью только те стороны, требования или характеристики, которые не могут быть измерены посредством других методов;
- проводить интервью в структурированной, стандартизированной форме;
- применять, характеризуя конкретные проявления претендента, оценочные шкалы;
- отбирать вопросы интервью в соответствии с эмпирическими основаниями, а не только в связи с их субъективной очевидностью;
- использовать дополнительных оценщиков в случае невозможности обеспечить достаточный уровень стандартизированное™ интервью;
- использовать возможности группового обсуждения, групповой дискуссии, которые хорошо себя зарекомендовали в оценочных центрах;
- разделять процесс сбора данных и процесс принятия решения;
- оптимизировать процедуры взвешивания вариантов и принятия решения;
- повышать компетентность интервьюеров с помощью тренинга;
- использовать в интервью так называемые ситуационные вопросы; их сутью является создание «критического инцидента», который может встретиться в работе на соответствующей должности (ответы претендента сравниваются с полученными от специалистов описаниями, служащими в качестве точек отсчета) [198, с. 39-40).

Интересный прием повышения релевантности рекомендательных писем приводят В. В. Травин и В. А. Дятлов. К. Кесслер и Дж. Джибис, на которых они ссылаются, разработчики данной процедуры, предлагают воспользоваться экспертным мнением группы специалистов из организации-работодателя, знакомых со спецификой работы, на которую претендует податель рекомендательного письма. Это мнение письменно излагается в виде требований, предъявляемых к специалисту, занятому на данной работе, располагаемых в порядке их важности. Затем посылается запрос на рекомендательное письмо, в котором прежнего работодателя просят оценить заявителя по списку перечисленных качеств. Рекомендации должны быть непосредственно связаны с результатами работы заявителя на предыдущем месте. В итоге сравниваются оценки, полученные от предыдущего рабо-

тодателя, с выведенными экспертами и связанными с необходимым уровнем развития соответствующих качеств [167, с. 77].

Имеются рекомендации по конструированию трудовых проб в целях отбора персонала. Этот процесс должен опираться на те же принципы, что и создание психологических тестов. Было выявлено, что при валидизации трудовых проб по отношению к критерию успешности профессиональной деятельности, которая измеряется, например, с помощью оценок руководителя, «механические трудовые пробы» достигают более высокой валидности, чем «вербальные трудовые пробы» [198, с. 41].

И. Б. Дуракова отмечает значительное число нареканий в адрес графологической экспертизы как метода отбора персонала. Привлекательный из-за своей относительной дешевизны, данный метод считается, тем не менее, вспомогательным. Решение о пригодности кандидата, по мнению авторитетных исследователей, не должно опираться исключительно на заключение графолога. Проведение этой экспертизы осуществляется только с согласия претендента. Экспертиза должна ограничиваться лишь теми сферами, которые имеют непосредственное отношение к будущей должности [41, 93-94].

Достаточно высоки показатели валидности при отборе персонала в центрах оценки. Они служат многоступенчатой процедуре оценки персонала, в том числе и в целях отбора. В них используются разнообразные методы с участием нескольких взаимно дополняющих друг друга специалистов. К числу наиболее популярных процедур работы в центрах по оценке принадлежат:

- индивидуальное выполнение трудовых проб и элементов профессиональной деятельности (заданий на организацию, планирование, принятие решений, контролирование и анализ);
- групповые дискуссии (с принятием или без принятия ролей);
- групповые задания, характеризующиеся соревнованием или кооперацией;
- сообщения или презентации, в том числе и самопрезентации;
- ролевые игры;
- индивидуальные и групповые интервью;
- тесты способностей или достижений;
- тесты интересов и личностные тесты;
- биографические опросники;
- разминочные задания [198, с. 41].

Достижения претендентов оцениваются с помощью специально подготовленных шкал. Валидность, демонстрируемая оценочными центрами, достаточно высока. Среди тех способов, что повышают валидность данного метода, называется увеличение числа заданий, предлагаемых испытуемым, а также участие психологов в процедуре оценки. (Подробнее о возможностях центров оценки см. [155].)

Кадровый конкурс — еще одна технология, обеспечивающая высокие показатели эффективности отбора. Под ним понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности [172, с344]. Отбор персонала на этой основе характерен в отечественной практике управления для сферы науки

172 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

и культуры. Вместе с тем он оказывается достаточно эффективным и при отборе руководителей и высококвалифицированных специалистов для организаций, которые работают в других сферах (производстве, государственном управлении). Как правило, конкурс проводится в несколько этапов по утвержденной (определенной для конкретной сферы) программе.

Традиционный вариант конкурсного отбора не предполагает использование каких-либо психологических процедур, чтобы получить информацию о претендентах. В этом случае отбор осуществляется на основе квалификационных, объективных и внешних критериев с применением процедур анализа, которому подвергаются документы, результаты и продукты деятельности претендента, собеседование.

Выборы претендента, опирающиеся на мнение большинства из числа лиц, кому организацией делегировано право осуществить выбор, — это также вариант конкурсного отбора. Мнение выборщиков формируется на основе информации, содержащейся в различных документах (характеристиках), впечатлений, полученных в непосредственном контакте с претендентом во время его выступлений, и т. п. Психодиагностические процедуры здесь также не применяются. Они органично включаются в варианты конкурсного отбора, использующие следующие технологии и подходы:

- аттестационный подход, когда на основном этапе конкурса применяется разработанная В. К. Тарасовым персонал-технология [166], благодаря которой выстраивается деловой портрет кандидата; при этом варианте отбора данная технология сочетается с собеседованием и некоторыми другими процедурами;
- конкурс на основе организационно-деятельностной игры и последующей «предвыборной кампанит» претендентов, когда финалисты выступают перед различными подразделениями предприятия, посредством чего осуществляется окончательный выбор кандидата на вакантную должность;
- конкурс на основе ситуационного моделирования, когда наряду с этим применяются и психологическое тестирование, ролевые игры, групповые дискуссии, экспертные опросы, опросы общественного мнения и т. п.

Рассматривая целесообразность использования развернутого, поддержанного психологическими процедурами конкурсного отбора в тех организациях, что находятся на различных этапах своего развития и характеризуются различным типом присущей им культуры, Е. А. Аксенова делает следующие выводы:

- применение технологии конкурса для отбора персонала целесообразно на стадии формирования организации, чтобы обеспечить инновационно-ориентированный кадровый состав, создать общее видение и инициировать процессы личностного роста;
- на стадии интенсивного роста организации применение конкурсного отбора возможно, но чревато возникновением конфликтов между персоналом, принятым ранее, и принятым на основе конкурса;
- на стадии стабилизации и кризиса отбор с помощью технологии конкурса нецелесообразен; также он нецелесообразен для организаций, отличающихся бюрократической или органической организационной культурой;

- предпринимательская и партиципативная организационная культура выступают желательной предпосылкой применения конкурсной технологии отбора [3, с. 10-11].

Подводя итог данному разделу, следует еще раз подчеркнуть, с одной стороны, наличие широких возможностей в выборе конкретных процедур получения информации в соответствии со всеми критериями, используемыми при отборе персонала, а с другой — необходимость повышать надежность этих процедур, определить ограничения в их применении и причины снижения качества получаемой информации.

Проблема психологической компенсации и отбор персонала

Несмотря на достаточный, казалось бы, уровень проработанности психологических аспектов, связанных с проблемой профессиональной пригодности и отбора персонала, существует некий момент, который ставит под сомнение прогностичность используемых для этого психодиагностических процедур. Речь идет о феномене компенсации. Любой достаточно опытный человек наблюдал случаи, когда сходных достижений в учебе или работе субъекты деятельности достигали разными путями: например, в учебном процессе кто-то добивается высоких результатов благодаря усердию, а кто-то — интеллектуальным возможностям. Профессиональная компенсация — форма профессионального приспособления. Она направлена на то, чтобы возместить какой-либо недостаток соответствия субъекта труда его профессиональной деятельности благодаря использованию имеющихся в наличии свойств и качеств [132, с. 14].

Исследование индивидуально-психологических особенностей, связанных с компенсацией личностью профессиональной неуспешности, позволило выделить аллопсихический и интропсихический типы компенсации.

Аллопсихический тип констатируется в том случае, когда компенсирующий фактор (факторы) находится вне субъекта труда и компенсация осуществляется с использованием возможностей окружающих людей или тех возможностей, которые дает индивиду взаимодействие с этими людьми. В этом типе выделяют две разновидности: компенсация за счет *взаимодополняющих связей* и за счет *односторонне дополняющих связей*.

Первые выступают способом компенсации, при котором каждый из ролевых партнеров взаимно использует отдельные достоинства другого, чтобы преодолеть собственные недостатки. Этот вид компенсации реализуется двумя способами:

- «следование роли» — способ компенсации, при котором максимально успешная работа возможна только в малой группе с достаточно четким разделением ролей; она осуществляется в ситуации «захвата» субъектом компенсации определенной «психологической ниши», когда взаимодополняющая или компенсирующая связь возможна с любым человеком, взявшим на себя определенную роль;
- «симбиотические связи» — способ, при котором субъект использует для компенсации собственных профессиональных недостатков более тесные связи

•] 74 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

только с одним конкретным человеком, или, в совсем редких случаях, с несколькими людьми. Как правило, представители данной симбиотической группы, осознавая все особенности такого сосуществования, стремятся сохранить этот вид взаимодействия.

Односторонне дополняющие связи — тот способ, когда компенсирующим фактором является установление особой лично-профессиональной связи с ролевым партнером внутри малой рабочей группы, когда один из ролевых партнеров использует отдельные достоинства другого для преодоления собственных недостатков.

Интропсихический тип компенсации осуществляется благодаря собственным возможностям субъекта деятельности. Интропсихический тип представлен такими разновидностями:

- компенсацией на уровне общежитийской стратегии; ее можно отнести к классу профессиональных компенсаций только с определенным допущением, хотя стратегия такого рода в любых жизненных ситуациях актуализируется одинаково и ее проявление в профессиональной деятельности — частный случай;
- компенсацией на уровне опыта, когда в качестве компенсирующего фактора выступает опыт — как профессиональный, так и вообще жизненный, а компенсируемыми факторами являются недостаток возможностей, энергетических ресурсов;
- компенсацией на уровне стиля, когда недостаточно выраженные способности или возможности компенсируются за счет формирования типического или индивидуального стиля деятельности, обеспечивающего субъекту труда необходимый уровень профессиональной успешности;
- компенсацией за счет ортогональной способности, когда недостаточное развитие одной способности компенсируется другой, находящейся с первой в компенсаторных отношениях.

Особенности каждого типа компенсации позволили В. В. Пронину выделить три ее вида: истинную профессиональную, псевдопрофессиональную и смешанную. Под истинной профессиональной компенсацией понимается компенсация несоответствия требованиям трудовой деятельности. Под псевдопрофессиональной — компенсация несоответствия профессиональным требованиям благодаря приспособлению к требованиям и особенностям руководителя. Смешанный вид сочетает в себе особенности первых двух и обеспечивает более высокие показатели деятельности, чем при истинной профессиональной компенсации, и уж тем более, чем при псевдопрофессиональной [132, с. 19-23].

Данные исследования В. В. Пронина показывают, что при решении вопросов отбора персонала, наряду с определением уровня развития, отличающим различные группы профессионально важных качеств у конкретного претендента, необходимо исследовать доступность для него конкретных вариантов профессиональной компенсации. Под этим же углом зрения следует оценивать и предоставляемую претендентом документацию (рекомендации, характеристики).

Завершая раздел, касающийся проблемы отбора персонала в целях его найма, еще раз подчеркнем, что этот этап осуществления кадровых процессов чрезвычайно насыщен психологическим содержанием и должен быть поддержан определенными процедурами, методическими материалами, обеспечивающими его корректную, с психологической точки зрения, реализацию.

Таким образом, психологическое обеспечение отбора персонала при его найме в организацию включает:

- банк информационно-профессиоведческих сведений о специальностях организации (моделей компетентности), их систематизация и классификация по психологическим основаниям;
- перечень испытательных процедур при найме;
- батарея испытательных методик (тестов), определяющих наличие и степень развития требуемых психологических качеств у человека;
- методические материалы для специалистов, привлеченных к этой деятельности, в которых четко прописываются процедуры отбора, указываются условия релевантности критериев отбора, порядок подготовки заключения по результатам исследования, порядок хранения и предоставления заинтересованным лицам результатов исследования, в том числе обратной связи для претендента.

Следует отметить, что отбор персонала связан с оптимизацией информационного взаимодействия организации с ее внешней средой, которое относится к созданию собственного имиджа и информированию лиц, заинтересованных в работе, об имеющихся в ней вакансиях и возможностях профессиональной подготовки, расцениваемой как канал пополнения ее кадров. Решение этой проблемы связано с системой маркетинговых и информационных мероприятий, профориентацией и профпропагандой.

Рекомендуемая литература

- Дуракова И. Б.* Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. — М.: Центр, 1998.
- Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал-технологии. — М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2001.
- Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. Винокуров Л. В. - СПб.: Питер, 2001.
- Сергиенко С. К.* Центр оценки: групповая деятельность, управленческая технология, исследовательская лаборатория. — М.: ГУУ, 1999.
- Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
- Управление персоналом / Под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. — М.: ЮНИТИ, 2001.
- Шулер Х.* Отбор персонала // Иностранная психология. — 1994. — Т. 2. — № 1.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под терминами «профессиональный отбор» и «отбор» при найме на работу?
2. Какие факторы влияют на особенности отбора при найме работников в организации?
3. Чем определяется система критериев при отборе персонала?
4. Какие процедуры позволяют повысить валидность критериев отбора?
5. Какие процедуры используются для получения информации о претенденте на замещение вакантной должности?

Задания для повторения

Прочитайте текст из средневекового китайского источника «План усиления армии», автор которого — мудрец Ли Гоу. Проанализируйте, какие группы профессионально важных качеств, по мнению автора, необходимы на каждом уровне управления.

Среди людей нет таких, кто лишен каких-либо качеств. Нет качеств, которые нельзя было бы использовать, и из любого качества следует извлекать его сильную сторону. Если использовать ее целесообразно, то все воины в Поднебесной окажутся в нашем распоряжении.

Поэтому и говорю: Используй мудрого, отважного, корыстного, тупого. Мудрый охотно свершает подвиг. Отважный силен в осуществлении своих стремлений. Корыстный решительно добивается выгоды. Глупый опасается смерти. Приспосабливаясь к желаниям человека, доходящим порой до предела, находить им применение — в этом и состоит малое умение в военном деле.

...становится очевидным, что не всегда добрые качества достойны похвалы, а дурные лишь порицания. Следует определять их в зависимости от места, использовать в зависимости от времени, ни одним из этих условий не следует пренебрегать. Малый талант в великом применении выглядит цыпленком, который не в состоянии поднять груз в тысячу цзюней. Великий талант в малом применении, будь то даже Яо и Шунь, не в состоянии и овец пасти.

Поэтому и говорю: Тот, кто словоохотлив и зол на язык, целыми днями рассуждает лишь о дурном, даже отдыхая во внутренних покоях, презираем толпой и ненавидим людьми. Такого можно послать стеречь переулки, выявлять негодяев и высматривать непорядки. Он умеет приспособливаться, поздно ложась и рано вставая, выискивает происшествия, и хотя он тверд и не меняет решений, — таков полководец, годный командовать лишь бабой.

Тот, кто изучает дело, прежде чем высказать о нем суждение, поощряет людей, обеспечивая их пропитанием; тот, кто полон внутренних достоинств, но говорит мало, уравнивает богатства, — таков полководец, годный командовать десятком.

Тот, кто решителен и искусен в споре, не терпит критических речей, постоянно прибегает к достаточно суровым наказаниям, не исключая при этом даже родственников и свояков, — таков полководец, годный командовать сотней.

Тот, кто стремится во что бы то ни стало одержать верх в споре, кто ненавидит зло и жестокость, отвергает наказания, добиваясь, чтобы все были как одно целое, — таков полководец, годный командовать тысячей.

Тот, кто преисполнен достоинства, чьи речи всегда сказаны вовремя, кому ведомо, голодают ли люди или сыты, знает, кто в крайности, а кому легче, — таков полководец, годный командовать десятью тысячами.

Тот, кто всегда начеку, кто день ото дня становится бдительнее, кто приближает к себе достойных, принимая советы, побуждает народ к добродетели, не высокомерен в разговоре, чье верное сердце до предела искренне, — таков полководец, годный командовать ста тысячами.

Тот, кто мягок и добр характером, преисполнен внутренних достоинств, чье сердце не двулично, кто привлекает мудрых, справедливо осуществляет законы, — таков полководец, годный командовать миллионом.

Если прозорливый монарх сможет не сковывать себя общепринятыми в свете суждениями и предельно использовать таланты, то он, не кидая взора, сможет, тем не менее, видеть, не слушая сам — слышать, не покидая циновки — властвовать над варварами четырех стран света [92].

Формирование коллективного субъекта деятельности и команд

Организационно-психологические особенности совместной деятельности

Для того, чтобы персонал организации достиг поставленных перед ним целей, необходима кооперация усилий как отдельных работников, так и групп, решающих частные задачи, обусловленные принятыми способами разделения труда. При этом речь идет не только об исполнительской деятельности, но и об управлении. Анализ его практики убеждает в том, что даже в случаях, когда решение, казалось бы, принимается единолично, одним человеком (а не коллективом), на выбор того или иного варианта оказывают существенное влияние особенности взаимодействия должностных лиц, подчиненных данному начальнику.

Все чаще в организациях хорошие результаты ожидаются от взаимодействия сотрудников с разными способностями, разной подготовкой и информированностью. Согласованность усилий в рамках кооперации труда отдельных субъектов деятельности — непереносимое условие эффективной деятельности организации в целом. В свою очередь, согласованность и эффективность усилий определяются рядом причин, особое место среди которых занимает качественная характеристика самого сообщества людей, взаимодействующих в процессе осуществления производственной деятельности.

Прежде всего остановимся на терминах, которые обозначают сообщества взаимосвязанных в процессе труда людей. Таких терминов несколько: группа, коллектив, команда, коллективный субъект деятельности. С психологической точки зрения эти понятия несколько отличаются.

Под «группой» понимают «совокупность людей, объединенных любым признаком: общим пространственным и временным бытием, общей деятельностью, общими экономическими, демографическими, этнографическими, психологическими и другими характеристиками» [202, с. 145]. В контексте этого определения

178 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

персонал предприятия может рассматриваться как совокупность множества групп, выделяемых по совершенно различным признакам. Одним из наиболее важных с точки зрения управления организацией признаков является формальный и неформальный способ объединения людей в группы.

Группа формальная — разновидность малой группы, создаваемая системой более высокого уровня для выполнения конкретных функций. Любое подразделение организации представлено формальной группой.

Неформальная группа образуется на личностной основе по инициативе индивидов, ее образующих. В этой группе складывается система поведения и отношений, способствующая удовлетворению потребностей ее членов. Таким образом, в ее рамках образуется множество неформальных групп, отличающихся нормами, ценностями, структурой и т. д.

Термин «коллектив» используется в двух значениях: во-первых, для обозначения формальных групп (коллектив предприятия, первичный производственный коллектив, трудовой коллектив); во-вторых, для того, чтобы обозначить высшую стадию социальной зрелости некоторой формальной группы. В последнем значении «коллектив» — «вид социальной организации групповой жизнедеятельности, при которой связи и отношения между индивидами опосредуются общественно значимыми целями» [202, с. 282]. Для коллектива как высшей стадии развития группы признавалось наличие таких социально-психологических феноменов, как коллективистическое самоопределение (КС), ценностно-ориентационное единство (ЦОЕ), действенная групповая эмоциональная идентификация (ДГЭИ). Понятно, что не всякая группа достигает такого уровня развития.

Термин «коллективный субъект деятельности» связывается с понятием совместная деятельность. Не всегда работающие в одном подразделении, более того — в одном помещении, люди объединены совместной деятельностью, хотя они могут образовывать коллектив (как в первой, так и второй трактовке этого термина).

На основе широкого круга исследований, посвященных проблеме совместной деятельности, выделены ее признаки. Деятельность считается совместной, если:

- у осуществляющих ее работников существует единая цель, общая мотивация и общие конечные результаты;
- деятельность разделена на функционально связанные составляющие, которые распределены между участниками;
- имеет место объединение индивидуальных видов деятельности и согласованное их выполнение, наличие управления (включая самоуправление);
- имеется пространственно-временное единство выполнения разными участниками распределенных между ними составляющих деятельности [50, с. 51].

Совместная деятельность может осуществляться в различной форме, чем и определяется ее тип:

- совместно-взаимодействующий, который характеризуется единовременным приложением усилий всех участников совместной деятельности к ре-

шению общей задачи, когда эффективность совместной работы в равной степени зависит от вклада каждого из ее участников;

- совместно-последовательный тип деятельности отличается от предыдущего порядком участия каждого в работе, когда сначала включается один, затем — второй, третий участник и т. д.; совместность деятельности обеспечивается благодаря ее преемственности;
- совместно-индивидуальный тип деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда происходит не непосредственно, а опосредованным образом: например, благодаря телефону, компьютерным сетям и т. д.; объединяет разных исполнителей лишь предмет труда в контексте его комплексного преобразования; совместность обеспечивается благодаря интеграции индивидуальных видов деятельности, относительно слабо связанных друг с другом, что осуществляется посредством общих целей, мотивов и конечных результатов [50, с. 53];
- совместно-творческий тип, характерный для сферы науки и искусства, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового, участником сотворчества [172, 88-90].

Совместная деятельность людей в организациях может осуществляться как в рамках формальных организационных структур (интегрированные формы совместной деятельности), так и параллельно им.

Формы групповой работы, параллельные формальным организационным структурам, представлены:

- группами предложений, объединяющими двух или более работников, собирающихся вместе на неформальной и добровольной основе для выработки конкретных предложений;
- кружками качества (включающими обычно от 6 до 8 работников), которые встречаются регулярно и добровольно для решения всех связанных с работой проблем, выбранных самой группой; основной целью кружков качества является повышение производительности посредством участия работников в процессах принятия решений;
- оперативными группами (проектами), которые представляют собой малочисленные объединения экспертов, выбранных руководством по их компетентности для разработки уникальных и сложных проблем; как правило, они работают вместе неполный рабочий день помимо своей основной работы [6, с. 30].

Следует отметить, что проектные группы также могут быть интегрированными в формальные структуры и существовать как самостоятельные единицы матричной организационной структуры. Особенности управления такими подразделениями рассмотрены в разделе 3.6.

Интегрированные в формальную организационную структуру формы групповой работы в производственных организациях представлены разнообразными бригадами, двумя крайними вариантами которых выступают те, что выстроены в соответствии с японской концепцией производственных бригад (например кон-

180 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

цепция *TAUTA*), а с другой стороны — саморегулирующиеся рабочие группы, характерные для западноевропейской индустриальной традиции (например, концепция *SPWG VOLVO*). В таблицах, приведенных ниже, указаны особенности этих двух организационных форм групповой работы [6, с. 31].

Характерные особенности японских производственных бригад

Особенности	Пояснения
Наличие конвейера	Ключевой особенностью остается фордовская сборочная линия
Последовательная (техническая) взаимозависимость рабочих участков	Техническая взаимозависимость различных производственных участков высока; все работы выполняются строго в соответствии с плановым временем производства
Проводится четкое разделение труда; работы стандартизированы; низкая горизонтальная и вертикальная сегментация	Время одного рабочего такта значительно меньше двух минут
Рабочие должны обладать многообразием навыков	Принцип «один человек на три специальности, одна специальность для трех человек» для обеспечения взаимозаменяемости
Бригадир назначается сверху и контролирует результаты труда;	
бригадир выступает в роли руководителя	Назначает работы, тренинг, ведает индустриальной инженерией
Цели компании являются ведущими;	Производство, где ключевой фактор давления на рабочих — давление времени;
осуществляется неограниченное давление на рабочих	поскольку нет запаса времени и темп работы быстрый, возникающее в связи с этим давление действует на каждого работника и делает даже маленькие проблемы заметными и нетерпимыми, требующими немедленного устранения; от исполнителей требуется постоянное совершенствование навыков; компания периодически пересматривает нормирование, и при определенных обстоятельствах руководство может урезать ресурсы, чтобы вновь повысить мотивацию к усовершенствованию рабочих операций и собственных навыков
Применяется система санкций	

Характерные особенности саморегулирующихся рабочих групп (СРГ)

Особенности	Пояснения
Использование «боксового» производства, «производственных островков»	Особенностью СРГ является упразднение поточного производства в пользу «боксового производства» или «производственных островков»
Производственная гибкость (техническая автономность); ¹ осуществляется укрупнение работ;	Выделение организационных единиц основывается на принципах теории социотехнических систем; характерным является:
сильная горизонтальная и вертикальная сегментация	<ul style="list-style-type: none">• относительная независимость организационных единиц;• случайность заданий в пределах каждой организационной единицы;• ориентированность организационной структуры на продукт;
Используется иерархическая сегментация рабочих	Цель данного типа разделения труда — увеличить техническую независимость различных производственных областей и тем самым повысить производственную гибкость
Бригадир избирается; изменяется его функция	Благодаря повышению компетентности и ответственности работников роль руководителей состоит в координации взаимодействия различных бригад и участии в инновационных процессах; бригадир выступает как координатор работ;
Устанавливается компромисс интересов групп; давление на рабочих имеет определенные пределы;	контроль за работой осуществляется путем общего участия рабочих
Система убеждения является ведущей, в отличие от санкций	Рабочие группы ответственны за качество продукта, незначительные ремонтные работы и транспортировку; существует индивидуальная и коллективная свобода

Конкретные формы бригадной организации соответствуют определенным концепциям производства (конвейерная организация — концепции упрощенного производства, саморегулирующиеся рабочие группы — управлению качеством трудовой жизни), а также культурным и экономическим традициям страны¹.

¹ Более подробно о специфике управления коллективным субъектом деятельности см.: *Кабаченко Т. С. Психология управления. 2-е изд., доп. — М.: Педагогическое общество России, 2000.*

Описанные выше саморегулирующиеся рабочие группы являются одним из вариантов самоуправляемых команд, характеризующихся предоставляемой им существенной автономией, ответственностью за поведение своих членов и результаты профессиональной деятельности, передачей им значительного объема властных полномочий, владением навыками самоуправления. Члены такой команды, как правило, владеют несколькими профессиями, что позволяет им переходить от выполнения одного задания к другому в зависимости от потребностей группы, принимать совместные решения относительно производственных планов и ресурсов. По мере появления опыта самоуправления эти команды могут предлагать изменения в системе оплаты труда или организации их деятельности. В числе недостатков самоуправляемых команд выделяют:

- длительное время их формирования и раскрытия возможностей;
- более высокие затраты на обучение;
- снижение эффективности в случаях ротации кадров;
- неспособность некоторых менеджеров адаптироваться к новым функциям, поскольку в традиционной команде бригадир является властной фигурой, экспертом, учителем, ответственным за решение проблем, координатором, а в самоуправляемых командах — помощником, тренером и советчиком, защитником команды, распределителем ресурсов, ответственным за внешние взаимосвязи и взаимодействия [118, с. 335-336].

Совместной может считаться не только деятельность работников в сфере материального и духовного производства, но и в сфере управления. Создаваемые в целях повышения эффективности управления всевозможные комитеты или комиссии, рабочие группы и т. д. — организационные формы совместной деятельности™ в сфере управления. В западной практике менеджмента такие группы также называют «командами». Остановимся на более подробном рассмотрении того, что понимается под этим термином.

Понятие команды

Организация любого типа и размера состоит из множества групп. Руководство создает их по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (выделяя подразделения) и по вертикали (дифференцируя уровни управления). Первичные рабочие группы являются наиболее важной подсистемой внутри организации. Как уже указывалось, в них реализуются первичные социальные взаимоотношения и поддержка, они служат «связующим мостом» между организацией и индивидом, определяют зачастую то, как воспринимает работник организацию в целом.

Среди формальных групп, созданных по воле руководства, чтобы упорядочить производственный процесс, принято выделять три основных типа: команды (группы) руководителей, производственные группы и комитеты.

Первый — это руководитель и его непосредственные подчиненные (тоже руководители). Данный тип представляет организационный остов системы управления.

Производственная (целевая) группа (о ней уже упоминалось ранее) обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием (реализующих какую-то одну функцию).

Комитет — это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-то задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, целевыми группами или комиссиями. Во всех случаях здесь подразумевается групповое принятие решений. В управленческой литературе чаще всего «командами» именуют комитет или группу руководителя [109, с. 451]. Вместе с тем существуют и иные классификации команд. Так, Т. Ю. Базаров упоминает следующие их типы:

- проектные группы, занимающиеся подготовкой рекомендаций;
- реальные производители чего-либо;
- управляющие процессом [172, с. 377-378].

Г. Паркер выделяет несколько видов команд:

- функциональные команды, примером которых могут служить пирамидальные организационные структуры;
- самонаправляющие (самоуправляемые) команды, когда члены ответственны за полный рабочий процесс или за какую-то относительно самостоятельную его часть;
- кросс-функциональные команды, представленные сотрудниками различных подразделений и уровней организации [37, с. 325].

А. А. Деркач, основываясь как на психологических, так и на организационных принципах, выделяет формально-иерархическую команду и команду как коллектив [37, с. 330], различая их по уровню социального развития.

В литературе наблюдается не только множество классификаций групп, обозначаемых как команды, но и неоднозначность понимания термина «команда» как вида группы. Однако необходимо иметь представление о нюансах трактовки этого термина, поскольку именно этим определяется выбор стратегии, связанной с формированием эффективных команд. Остановимся на нюансах позиций, которые разделяют разные исследователи относительно этого вопроса.

Под управленческой командой В. В. Авдеев, разработчик оригинальной технологии формирования команд, понимает группу психологически совместимых лиц, объединенных стратегическим интересом, концептуально-технологически мыслящих в области профессиональной компетенции и работающих по определенным правилам [1, с. 15]. Ресурсы управленческой команды, по его мнению, обусловлены:

- сплоченностью, ориентированной на деятельность, которая опосредуется благодаря согласованности приоритетов стратегических интересов, а также особенностям проявления ценностных компонентов;
- формально-динамическими свойствами индивидуальности, проявляющимися в специфике реализации поведенческих актов;
- темпераментом, определяющим как предрасположенность к решению определенного типа задач, так и типические межличностные отношения, которые опосредуют успешное взаимодействие в ролях эффективных ведущих и продуктивных ведомых [1, с. 16-17].

Таким образом, по мнению этого автора, оптимизация взаимодействия в организации опирается на личностные ресурсы каждого участника команды, способствующие успешному выполнению конкретных видов деятельности, а также на психологические ресурсы межличностных отношений, обуславливающих адекватные проявления участников совместной деятельности в ролях и эффективно-го ведущего, и продуктивного ведомого [1, с. 17].

Очень четко сформулирована позиция Т. Ю. Базарова, относящаяся к сущности и путям формирования команд [172, с. 374-394]. Под командой он подразумевает небольшое количество человек (чаще всего пять — семь, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); устанавливают принадлежность как свою, так и партнеров к данной общности (группе) [172, с. 376].

Эффективность групповой деятельности, по его мнению, определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации [172, с. 382].

Сравнивая подходы этих авторов к выделению предпосылок (ресурсов) эффективных команд, можно обратить внимание на то, что у Т. Ю. Базарова отсутствует упоминание о проблеме совместимости индивидуально-психологических особенностей и темперамента, что характеризует членов команды. У В. В. Авдеева она является значимой. Так, он отмечает: «Базовым условием повышения эффективности деятельности и развития является оптимизация деятельности и развития ее управленческой команды, персонала, претворяющего в жизнь разработанную стратегию. Очевидно, что эта эффективность во многом зависит от психологической совместимости личностей, входящих в команду» [1, с. 15]. Предлагаемая им концепция формирования эффективных команд опирается на технологию подбора членов команды в зависимости от того, как соотносятся их индивидуально-психологические особенности, темперамент и особенности учредителя команды.

В свою очередь, Т. Ю. Базаров особо выделяет в качестве ресурса эффективности наличие у членов команды взаимодополняющих навыков в области технической или функциональной экспертизы; решения проблем и принятия решений; межличностных взаимодействий (принятие риска, критики, активного слушания ит. д.) [172, с. 377].

Обратимся еще к одному представлению рассматриваемого термина и явлению, которое им обозначается. Так, А. А. Деркач, опираясь на мнение Г. Паркера, считает командой группу людей, которые имеют высокий уровень взаимозависимости, ярко выраженное стремление к достижению цели или окончательной задачи; члены команды должны принимать цель и понимать, что совместная работа — это путь к ее достижению [37, с. 325].

Понятие «команда», как считает этот автор, заполняет понятийный вакуум, образовавшийся на данном этапе в области социальной и организационной психологии, возникший в связи со снижением интереса как у практиков, так и исследователей к термину «коллектив». Определенное разочарование данным термином — следствие того, что углубленные исследования ключевых социально-психологи-

ческих феноменов, которые, как это предполагалось ранее, характерны исключительно для коллектива (коллективистическое самоопределение (КС), ценностно-ориентационное единство (ЦОЕ), действенная групповая эмоциональная идентификация (ДГЭИ)), показали, что данные феномены не свойственны исключительно высокоразвитым группам. Таким образом, оказались «размытыми» основания, по которым проводится отличие коллективов от других по уровню развития групп. С другой стороны, изменение социальных и экономических основ российского общества сузило использование этого понятия, поскольку оно имеет определенную идеологическую окрашенность [37, с. 329].

Вместе с тем в описаниях слаженных и эффективных команд просматриваются признаки уровня развития группы, обозначаемой в отечественной социально-психологической традиции как коллектив. Так, Т. Ю. Базаров особо обращает внимание на то, что для эффективных команд характерны:

- взаимные обязательства и доверие, которые не могут возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность в виде обязательств и доверие возникают как естественная составляющая;
- дух партнерства и товарищества, которые могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды;
- открытое обсуждение проблем;
- хорошая циркуляция информации;
- высокая адаптивность, которая обуславливается матричным принципом внутренней организации, когда отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы;
- лидерство, которое основывается на содействии контактам и сотрудничеству;
- руководство, выступающее катализатором группового взаимодействия и сотрудничества, обеспечивающее оптимальное соотношение внешнего контроля и независимости;
- независимость влияния члена команды от его статуса и ее обусловленность профессионализмом и компетентностью [172, с. 377-382].

Таким образом, многие из указанных выше признаков характерны именно для зрелых коллективов.

Хорошая управленческая команда, как отмечается многими исследователями, снижает степень риска при принятии решения, это происходит благодаря качеству выработки решений и хода их реализации. Групповое решение, как правило, превосходит по качеству то, что принимает обыкновенный индивидуум, но нередко уступает в эффективности действию незаурядной личности. Это означает необходимость специально подбирать членов группы, основываясь на их квалификационных характеристиках, разнообразии талантов, знаний и навыков, гибкости, маневренности и предпосылках слаженности в работе. Однако в реальности процесс подбора членов команды может отличаться от идеальных представлений о должном алгоритме, да и сами они неодинаковы у различных авторов.

Проблема подбора команды

«Эффективная команда» — это обозначение хорошей коллективной работы. Но чтобы команда стала такой, ей необходимо пройти довольно сложный путь. Этот путь начинается с подбора ее членов. Принципы подбора различаются, например, согласно идее формирования команды из специалистов, характеризующихся высоким уровнем сработанности, т. е. демонстрирующих согласованность индивидуального взаимодействия в конкретной совместной деятельности. Главной характеристикой такой команды будет ее продуктивность.

Возможен и иной подход. Оказывается, что, когда команде придется действовать в особых или экстремальных условиях, при непосредственном физическом контакте (например, зимовщики на полюсе), ориентировки на сработанность недостаточно. Высокая продуктивность при решении профессиональных задач может не обеспечить выживание команды в тех экстремальных обстоятельствах, которые предполагают напряжение всех физических и духовных сил человека. В этих обстоятельствах условием вхождения в команду можно выдвинуть такой показатель, как совместимость людей.

Под последней понимается оптимальное сочетание свойств участников, обеспечивающее их эффективное существование и проявляющееся в способности членов группы оптимизировать свои взаимоотношения и согласовывать свои действия. Совместимость проявляется на физиологическом, психофизиологическом, психологическом и социально-психологическом уровне. Когда речь идет о совместимости людей в группе, то выделяют несколько ее уровней:

- психофизиологическую совместимость;
- согласованность функционально-ролевых ожиданий;
- ценностно-ориентационное единство.

Из такого понимания совместимости вытекает необходимость использовать при подборе команды более сложные процедуры. В других обстоятельствах возможно ограничиться профессионально-квалификационной взаимодополняемостью или личной преданностью члена команды ее руководителю.

Есть и иные подходы к подбору членов команды, в частности, основанные на выделении своеобразных ролей, которые в совместной деятельности дополнительно к основным принимают на себя люди. Р. М. Белбин выделяет восемь таких командных ролей. Эффективная команда, по его мнению, должна быть сбалансированной в плане этой системы ролей. Здесь должны быть представлены все роли, и некоторые из них могут дублироваться, кроме ролей председателя и направляющего. Эффективной команде нужен либо председатель, либо направляющий, но никак не оба; ей также требуется только один направляющий, так как большее количество может привести к непродуктивному конфликту. Когда формируется команда, можно точно оценить стиль потенциального участника с помощью методики Кэттелла в комплексе с самооценкой и экспертной оценкой. Приводим перечень ролей и описание соответствующих им функций:

Председатель гарантирует ясность целей, учет вклада всех и каждого; следит за командой. Направляющий борется с инерцией; сообщает энергию, дает указания; ориентирован на достижения и задачу.

Работник команды выполняет работы, связанные с задачей; хорошо организован; дисциплинирован и надежен.

Новичок — творческая натура; генерирует идеи; выдвигает альтернативы и ставит под вопрос исходные послышки.

Командный работник ориентирован на процесс и людей; развивает командный дух; чуток к потребностям и атмосфере в команде.

Исследователь ресурсов действует в контакте с внешней средой; отвечает на вопросы «кто» и «что»; эффективный посредник для общения с внешними агентами.

Наблюдатель-оценщик ориентирован практически; обеспечивает реалистичную оценку; стремится установить, что именно работает.

Завершитель-отделочник внимателен к мелочам; аккуратен в соблюдении сроков; озабочен достижением устойчивого/измеримого прогресса [165, с. 128-129].

Могут ли цели и критерий подбора команды повлиять в дальнейшем на ее эффективность? Действительно, выявлена связь этих исходных в процессе подбора моментов с динамикой дальнейшего развития команды и эффективностью ее функционирования.

Связь цели и способа подбора команды с дальнейшим ее развитием проанализирована в трудах А. А. Деркача. Он особо рассматривает проблему формирования собственной команды руководителя, выявляя роль ее целевого назначения. Этот исследователь и его соратники обращают внимание на тот факт, что руководитель формирует свое ближайшее окружение в организации, исходя из двух классов задач, которые стоят перед ним или им самим ставятся:

- первый класс — это задачи, определенные формальной организацией;
- второй — свои собственные задачи, особое место среди которых занимают самореализация, воплощение своих собственных замыслов и идей, «своего Дела», как пишет этот автор.

Творческие замыслы руководителя могут как вписываться в контекст задач, определенных организационными структурами, так и выходить за их пределы. Класс собственных задач руководителя достаточно многообразен и определяется его ценностными ориентациями и общей жизненной стратегией, например, один из целевых вариантов — формирование команды «под себя», чтобы защитить себя и свою власть от возможных посягательств.

Задачам организационного уровня соответствуют формально-иерархические **команды**, создаваемые руководителем и действующие на уровне явной структуры организации. А. А. Деркач считает, что вместе с ними для успешного решения организационных задач руководитель может формировать параллельную неформальную структуру управления, создавая свою команду-коллектив, который также действует на уровне явной организационной структуры. Состав этих команд может как пересекаться, полностью совпадать, так и, наоборот, совершенно различаться.

В целом, как при подборе и формировании команды «под дело», так и при формировании команды «под себя» выявлена трехмерная технологическая модель, координатами в которой выступают: пространство (создание команды под прошлое, начатое или продолжающееся дело, настоящее (здесь и теперь) дело и бу-

дущее (перспективное) дело), включенность (под свое (значимое) дело, нейтральное дело и чужое (не принятое) дело); время (формирование команды из прошлого, подбор в настоящем (краткосрочная команда), создание команды под будущее) [37, с. 338].

Члены созданных по этим принципам команд могут занять совершенно различную позицию в отношении целей организации. Не исключены варианты, когда и формально-иерархические, и команды руководителя реализуют в своей деятельности скорее свои собственные, чем организационные задачи, отчего может снизиться общая эффективность организации и под угрозой окажется возможность реализовать замыслы руководителя.

Если А. А. Деркач ведущее место среди факторов, определяющих формирование команд, отводит их целевому назначению, то В. В. Авдеев — психологической совместимости учредителя команды и его ближайшего окружения. Условиями такой совместимости он видит:

- создание предпосылок к образованию деятельностно-ориентированной сплоченности, что осуществляется благодаря выявлению специфики проявления ценностных ориентации в управленческой деятельности и ценностных регуляторов организационного поведения, а также формулировка общих правил командного взаимодействия;
- выявление в случае с каждым участником командной деятельности (или кандидатом в члены команды) специфики реализуемых поведенческих актов и подтипа темперамента, которые влияют на характер межличностных отношений и опосредуют успешное взаимодействие в ролях эффективного ведущего и продуктивного ведомого;
- распределение командных ролей и сопутствующих им функций, с учетом ресурсов (как личностных, так и опосредованных межличностными отношениями) каждого члена команды [1, с. 19].

Понятно, что при подобном подходе к подбору собственной команды обеспечивается известная гибкость относительно возникающих на различных этапах деятельности организации задач.

Еще одним примером, показывающим влияние принципов образования групп на их эффективность, служит обзор различных в плане сложившейся субкультуры групп, приведенный Т. Ю. Базаровым. Им указывается, что «номинальная» команда (псевдокоманда), сформированная по номенклатурному принципу, ограничивается чисто формальными взаимодействиями, поскольку осуществляет решение рутинных управленческих задач.

Внутри команды, которая создана лидером-манипулятором на основе личной преданности, возможно формирование группы, обозначаемой как «клика» и отличающейся конкуренцией между ее членами, что позволяет в определенных случаях получать эффективные решения поставленных перед группой задач. Неустойчивая эффективность данного типа команд связана также и с позицией руководителя, который не стремится к полной и единоличной ответственности за принятие решений.

Тип команды, получивший название «комбинат» и отличающийся жестким распределением функциональных обязанностей и контролем со стороны руково-

дителя, оказывается достаточно эффективным при ограниченном классе задач, чему содействует готовность лидера брать на себя ответственность за принятие рискованных решений.

Группа специалистов, ориентированных на оригинальное решение самых сложных проблем, получила название «кружок». Она продуктивно работает при достаточно большом временном ресурсе, низком уровне неопределенности ситуации. В противном случае возникают различного рода диссонансы и конфликты.

Группа, сформированная из специалистов, обладающих потенциалом функционального и ситуационного лидерства, взаимодействие между которыми обеспечивают один-два сверхлидера, получила название «команда лидеров». Этот тип команды способен решать уникальные задачи [172, с. 383].

Таким образом, принципы подбора членов команды, обусловленные позицией, ценностями, собственными задачами руководителя, решаемыми им с использованием своего статуса и ресурсов организации, в определенной мере определяют исходные условия для формирования команды, способной в той или иной степени эффективно осуществлять совместную работу по реализации целей организации. Здесь следует еще раз обратить внимание на тот факт, что даже на уровне высшего руководства компании существует возможность его неполной идентификации с целями организации и, соответственно, выбора не самой оптимальной (с точки зрения интересов организации) стратегии в подборе различных команд. Рассмотрим причины, которые обуславливают подобное явление, предварительно сделав небольшое отступление.

В стратегическом менеджменте выделяют группы людей, причастных к предприятию, способных оказывать на него влияние и различающихся с точки зрения их типичных интересов. Такие группы получили название стейкхолдеров¹. Их принято разделять на четыре главные категории:

- 1) группы влияния, финансирующие предприятие;
- 2) менеджеры, которые руководят предприятием;
- 3) служащие, работающие на предприятии и заинтересованные в достижении целей организации;
- 4) экономические партнеры.

Каждая из этих групп, имея как общие, так и относительно самостоятельные экономические и социальные интересы, ориентирована на различные параметры оценки деятельности предприятия. Это приводит к возникновению с их стороны попыток оказать влияние на уровень и характер определяемых для предприятия как стратегических задач, так и задач более низкого уровня.

Группы стейкхолдеров могут оказывать различное влияние, что является ключевым моментом при оценке их значения. Кроме того, между стейкхолдерами возникают определенные отношения, которые не всегда носят кооперативный характер, а бывают и конкурентными [61, с. 94]. Далее приводится таблица, в которой отражены типичные интересы различных групп стейкхолдеров.

¹ От англ. *stakeholder* — группы влияния или группы поддержки. Это могут быть также отдельные индивиды [61, с. 93].

Типичные интересы основных групп влияния (стейкхолдеров)

Группы влияния	Типичные интересы
Акционеры	Размер годового дивиденда Повышение стоимости их акций Рост стоимости компании и ее прибыль Колебания цен на акцию
Институциональные инвесторы	Размер инвестиций с высоким уровнем риска Ожидание высокой прибыли Сбалансированность их инвестиционного портфеля
Менеджеры высшего звена	Размеры их жалованья и премий Виды возможных дополнительных доходов Социальный статус, связанный с работой в компании Уровни ответственности Количество и острота служебных проблем
Работники	Гарантии занятости Уровень реальной заработной платы Условия найма Возможности продвижения по службе Уровень удовлетворения работой
Потребители	Желаемые и качественные продукты Приемлемые цены Безопасность продуктов Новые продукты в подходящие сроки Разнообразие выбора
Дилеры-распространители	Послепродажное обслуживание Своевременность и надежность поставок Качество поставляемого продукта (услуги)
Поставщики	Стабильность заказов Оплата в срок и по условиям договора Создание отношений зависимости от поставок
Финансисты корпорации	Способность выплатить займы Своевременная выплата процентов Хорошее управление движением денежных средств
Представители государственной и муниципальной власти	Обеспечение занятости Выплата налогов Соответствие деятельности требованиям закона Вклад в экономический рост региона Вклад в местный бюджет
Социальные и общественные группы	Забота об окружающей среде Поддержка местной общественной деятельности Проведение акций социальной ответственности Требование прислушиваться к группам влияния [61, с. 95].

В литературе особо обсуждается вопрос о собственных интересах, которые преследуют группы руководителей различного уровня. Топ-менеджеры организации, обладая достаточным объемом власти, могут существенно повлиять на возможность:

- получать ими большую зарплату, выплаты в виде различных бонусов;
- менять структуру организации в соответствии с собственными интересами;
- запускать одобренные ими проекты;
- получать выгоду от различных видов деятельности организации.

Кроме того, они способны влиять на систему показателей деятельности предприятия, в качестве наиболее значимых представляя те, которые обеспечивают более выгодную для них оценку их собственной деятельности. Высокие показатели в этом случае означают для них большой престиж, более высокое жалование, более выгодное положение при взаимодействии с другими менеджерами и прочими стейкхолдерами.

Руководители среднего и низшего звена такими возможностями не обладают, но могут иначе удовлетворять свои интересы, в частности, через влияние на группы своих исполнителей, за счет коалиции с теми или иными руководителями высшего звена.

Таким образом, на выбор руководителем критериев подбора собственных команд влияет наличие у него своих интересов, связанных с более широким, чем производственным, общежитским контекстом, а также тех интересов, которые обусловлены принадлежностью к определенным группам влияния и обязательствами по коалиционным интересам. Все эти моменты следует учитывать в процессе консультирования по вопросам подбора команды руководителя, понимая, что профессионально-квалификационные критерии не являются единственными. Важный момент подобного рода консультации — рассмотрение перспектив развития команды, связанное с конкретными критериями ее формирования.

Формирование коллективного субъекта деятельности как процесс

Развитие производственных групп как социальной общности достаточно подробно изучалось в отечественной социальной психологии.

Наличие разнообразных типов совместной деятельности, отражающих ее различные организационно-экономические условия, предопределяет предпосылки для деформации ее психологической структуры. А. Л. Журавлев указывает, что влияние объективных условий (типа совместной деятельности) объясняет возникновение у работников неполной психологической структуры совместной деятельности. Так, в тех случаях, когда конечный результат этой совместной деятельности не дан коллективу непосредственно, он может им не осознаваться; совместная деятельность может продолжительное время осуществляться без четкого осознания ее участниками общих целей, хотя каждый из них хорошо представляет цели своей индивидуальной деятельности. Таким образом, совместная деятельность не всегда автоматически обуславливает формирование первичного трудового коллектива как группы, отличающейся высшим уровнем своего развития.

Далее более подробно рассмотрим процесс образования эффективных групп, памятуя, что по своим характеристикам они тождественны коллективу, понимаемому как высшая стадия развития группы.

Принято считать, что восхождение группы к уровню коллектива осуществляется в 3 этапа благодаря включению ее членов в социально значимую совместную деятельность и сплочению путем принятия ими целей этой деятельности, связанных с нею ценностей, норм и т. и. В процессе формирования коллектива перераспределяется власть — от руководителя к активу, с вовлечением рядовых членов группы на высшей стадии формирования коллектива в процесс управления. На первом этапе руководитель задает общую групповую деятельность, лично распределяя задания каждому члену группы. На втором этапе, в ходе выполнения задач, кристаллизуется групповой актив, состоящий из авторитетных и инициативных работников, которые становятся проводниками управленческих воздействий руководителя. На третьем этапе коллективом управляет, по большей части, актив, требованиям которого группа сознательно подчиняется и сама вовлечена в процесс самоорганизации. Деятельностное опосредование отношений между членами группы постепенно приводит к развитию таких социально-психологических феноменов, как коллективистское самоопределение, ценностно-ориентационное единство, действенная групповая эмоциональная идентификация.

Этапы формирования эффективной команды с точки зрения особенностей социально-психологических процессов, характерных для каждого из них, описаны Т. Ю. Базаровым. Этот процесс представлен четырьмя этапами:

- 1) этапом адаптации, на котором осуществляется ориентировка членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе;
- 2) этапом группирования и кооперации, характеризующимся как создание неформальной подструктуры, когда возникают объединения по симпатиям и интересам, происходит соотнесение собственных целей с формально заданными, начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формируются интрагрупповые и интергрупповые нормы и межгрупповая коммуникация в рамках команды;
- 3) этапом нормирования деятельности, на котором вырабатываются принципы группового взаимодействия, возможна тенденция к обособлению уже ставшей сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группы от других;
- 4) этапом функционирования, когда группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости [172, с. 385].

Как указывает Т. Ю. Базаров, процесс формирования команды является процессом образования ее внутреннего культурного контекста, ее субкультуры. В зависимости от того, какие ценности будут осознаны группой как обеспечивающие ее внутреннюю стабильность и внешнюю эффективность, и сложится определенный тип субкультуры, в большей или меньшей степени согласующийся с соответствующей организационной культурой. Таким образом, чтобы обеспечить более динамичный и конструктивный процесс формирования команды в контексте кон-

кретной организационной культуры, группе может быть оказана помощь. Для этого используется социально-психологическая технология, необходимыми элементами которой являются группообразование (помощь в подборе состава группы по определенным критериям); организация общения в группе с целью самопроявления в ней каждого участника; интеграция (сплочение) участников.

Существует ряд подходов к организации консультационного и формирующего взаимодействия с командой [172, с. 389-390]:

- целеполагающий подход, направленный на оказание консультантом помощи группе в выдвижении и реализации групповых целей, которые могут иметь различную природу (например, касаться совместной деятельности или групповых проблем и процессов);
- межличностный подход (интерперсональный), нацеленный на повышение межличностной компетентности членов команды, способствующей, в свою очередь, повышению эффективной деятельности группы как команды;
- ролевой подход, уточняющий содержание ролей каждого из членов группы, а также оптимизирующий индивидуальное восприятие этих ролей;
- проблемно-ориентированный подход, направленный на то, чтобы последовательно развить процедуры решения командных проблем и в итоге — решить главную командную задачу. В рамках проблемно-ориентированного подхода используются элементы ранее рассмотренных подходов, и тогда активность команды должна быть также сфокусирована на отработке коммуникативных умений, активизации целеполагания и прояснении функционально-ролевой соотнесенности.

Развитию группы как социальной общности, наряду с указанными выше подходами и созданием организационных предпосылок, содействующих формированию ценностно-ориентационного единства группы (делегирование полномочий группе, использование форм оплаты, стимулирующих формирование общности), способствуют следующие факторы:

- воздействие на процесс групповой самоидентификации благодаря специфическим атрибутам, девизам;
- фиксация внимания на особой функции группы среди прочих;
- культивирование традиций, обрядов;
- культивирование мифов, в том числе мифа о герое;
- создание пространственно-временных предпосылок для взаимодействия группы;
- обеспечение условий, способствующих формированию эмоционального компонента групповой сплоченности (позитивных эмоциональных сопереживаний);
- использование фактора соревнования (конструктивной конкуренции)¹.

¹ Более подробно см.: Кабаченко Т. С. Методы психологического воздействия. — М: Педагогическое общество России, 2000.

194 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

Формирование команды требует соответствующего психологического обеспечения. В его состав входят:

- методики психологической диагностики, направленной на определение психологических свойств, имеющих у членов групп, и состояния взаимоотношения между ними. Здесь привлекаются тест Р. Кэттелла, типологический опросник Майерс-Бриггс, социометрическая методика и др.;
- разнообразные формы социально-психологического тренинга, особенно:
 - ☐ тренинг делового общения, направленный на коррекцию и развитие различных коммуникативных навыков и умений, необходимых для эффективного делового общения (умение вести групповую дискуссию, навыки эффективного слушания, разрешения конфликтов и т. д.);
 - <- тренинг сензитивности, нацеленный на углубление опыта анализа ситуаций общения (повышение адекватности анализа себя, партнера по общению, групповой ситуации в целом);
 - эвристические методы активизации коллективного мышления (синектика, «мозговая атака», воображаемые ситуации и др.);
 - различные техники ролевого анализа (техника описания работы, ролевые переговоры, карта ответственности);
 - групповые дискуссии, ситуационно-ролевые игры, основной целью которых является включение участников команды в поиск решения социально-психологических проблем, с которыми им приходится сталкиваться в своей деятельности.

Применение данной технологии в «полевых» условиях, то есть при непосредственном взаимодействии с членами управленческой команды, требует ее адаптации к соответствующей ситуации, в связи с чем набор методических приемов и их конкретное использование не могут быть полностью формализованными и законченными. Конкретная программа действий разрабатывается для каждой команды специально и включает в себя в неявном виде опыт и личные качества консультанта.

Определенное распространение получил такой вид формирования команды, как «опыт выживания», когда члены команды, например, принимают участие в горных восхождениях, водных и пеших походах. Опыт взаимодействия в экстремальных ситуациях оказывается формирующим фактором. Члены команды естественным образом поставлены перед необходимостью совместного творчества, поиска выхода из сложных ситуаций, определяют меру допустимого риска, самоопределяются относительно возможности доверия к коллегам, уточняют свои представления о каждом участнике и о группе как социальной общности [118, с. 333-334].

В рамках всех формирующих мероприятий, а также и в процессе реального взаимодействия на стадии формирования команды особое значение приобретает устойчивая обратная связь, которая позволяет членам команды осознать то, как их воспринимают коллеги и окружающие, и скорректировать воздействия. Таким образом, создание условий для реализации обратной связи — инструмент развития команд [118, с. 335].

Управление становлением системы человеческих ресурсов организации предполагает не только воздействие на формирование коллективных субъектов деятельности, в том числе и команд, но и решение более масштабной социальной задачи. Особую заботу при становлении социальной среды организации должен вызывать процесс межгруппового взаимодействия. Некоторая закрытость трудовых групп, совместно работающих над определенным проектом, от вмешательства в их разработки специалистов извне обусловлена наличием у них собственных критериев профессионализма. Г. Саймон отмечал, что эти критерии выступают как источник групповых ценностей и складываются часто помимо какой-либо специальной активности, проявляемой совместно работающими профессионалами. «В этом смысле высокая квалификация в своей области часто порождает негибкость и сопротивление переменам» [154, с. 109-110]. В связи с этим актуальными становятся мероприятия, обеспечивающие идентификацию малых групп с более широкой общностью — организацией в целом. Она реализуется благодаря общим для всей организации символам, ритуалам, традициям, мифам и т. п., выступающим компонентами конкретной организационной культуры. Не меньшее значение имеет и ротация персонала, организация совместной деятельности в специально смоделированных условиях, что осуществляется в рамках циклов повышения квалификации (групповые дискуссии, ситуационно-ролевые игры).

Проблема отбора менеджеров под конкретный проект (конкретную команду)

Из всего изложенного ранее следует, что в рамках управления человеческими ресурсами, когда решаются задачи по формированию команды под конкретную задачу или конкретного руководителя, особую роль играет обеспечение условий для их сплочения и развития как социального образования. Но, не менее значима в процессе развития и функционирования команды роль ее руководителя. Именно поэтому достаточно остро стоит вопрос о подборе таковых, особенно если речь идет о руководителях проектов. Проект — такая организационная форма, для реализации которой привлекаются команды.

Управление проектами, как правило, осуществляется на основе матричных организационных структур, что обеспечивает возможность пользоваться услугами наибольшего числа высококвалифицированных специалистов, но в то же время усложняет управление персоналом. Это связано с необходимостью обеспечить высокую координацию деятельности проекта с другими группами и подразделениями организации, а с другой стороны — координировать деятельность различных групп специалистов, имеющих различную подчиненность, но в рамках проекта действующих как единая команда. Рассмотрим это подробнее.

Управляя проектом, руководитель контролирует работу своих подчиненных вместе с руководителями подразделений. Он отвечает за разработку графиков выполнения работ; соблюдение бюджетных ограничений; оценку и выбор альтернативных вариантов действий; общую координацию работ отдельных исполнителей и групп.

Администрация функциональных служб, технических и обеспечивающих подразделений предоставляет персонал и техническую помощь.

При матричной структуре подчинения руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами руководимой им группы, подчиненными только ему; с сотрудниками функциональных отделов, технических и обеспечивающих подразделений, которые временно ему подчиняются по ограниченному кругу вопросов (при сохранении их подчиненности непосредственным руководителям отделов и служб).

Понятно, что при определенном уровне координации внутри и вовне команды проекта соответствующие требования предъявляются и к его руководителю, и вообще к команде руководителей в рамках целой организации. Так, Х. Керзнер указал на шесть условий, необходимых для эффективного управления проектами в организации:

- 1) понимание специфики проектного управления на всех уровнях организационной иерархии;
- 2) заинтересованность и поддержка проекта высшим руководством;
- 3) способность подразделений и служб адаптироваться к работе в условиях проектного (матричного) управления;
- 4) наличие четкой ориентации руководителя проекта на получение конкретных результатов к определенному сроку, полное понимание им общекорпоративных целей и стремление внести вклад в их достижение, навыки работы с людьми;
- 5) наличие у руководителя проекта качеств подлинного лидера (авторитет, ответственность, способность устанавливать деловые контакты);
- 6) умение разрабатывать детальные планы и контролировать их выполнение [25, с. 31].

Три из названных условий касаются непосредственно личности и навыков руководителя, соответствующих как экспертной составляющей его деятельности, так и коммуникативной компетентности.

Американские исследователи, изучая факторы, оказывающие наибольшее влияние на эффективность работы руководителей проектов, выявили, что самые серьезные проблемы связаны не с техническими сложностями (т. е. реализацией им экспертной функции), а с руководством командой проекта.

Интересное подтверждение этому положению получено Дж. Прайсом. Он изучил деятельность руководителей 65 проектов, выполненных в американских фирмах. При этом использовалось 18 показателей, характеризующих руководителя проекта и отражающих различные аспекты его деятельности. Исследованные Дж. Прайсом менеджеры были разбиты на три группы по уровню эффективности. Было выявлено, что большинство руководителей проектов в группе, где эффективность существенно превосходила среднюю, кроме технических знаний и навыков имели диплом о дополнительном образовании в сфере менеджмента и располагали специальными знаниями в области психологии руководства. В группе менее эффективных руководителей преобладали представители чисто инженерных профессий. Таким образом, была установлена значимая связь между наличием у исследуемых знаний в области психологии руководства и управления и эффективностью их деятельности [25, с. 29-32].

По мнению многих исследователей, технические знания и профессиональные навыки при управлении проектами помогают лишь идентифицировать возникающие трудности, но не позволяют найти эффективные варианты решений, а без создания определенного морального климата, без влияния на ценностные установки исполнителей невозможно даже добиться четкого соблюдения сроков и качества работ.

Стиль управления и эффективность руководства командой

Особо в контексте проблем руководства проектами обсуждается вопрос о стиле управления, демонстрируемом руководителем.

Это конкретное проявление индивидуального стиля деятельности, который представляет собой обусловленную типологическими особенностями устойчивую систему способов работы, складывающуюся у человека, устремленного к наилучшему выполнению данной деятельности [108]. Существует множество классификаций стилей управления [109]. Вместе с тем выявлено, что стиль управления определяется не только типологическими особенностями, но и социально-психологическими детерминантами. В. А. Толочек, исследовав особенности стилей, которыми отличались взаимосвязанные в цепочку соподчинения представители трех уровней управления, выявил, что они более ориентированы на вышестоящего руководителя, чем на подчиненного [168]. Однако в современном управлении особое значение придается динамическим характеристикам стиля, его адаптивности.

Так, в ситуационной модели Фидлера ключевым моментом для успешной деятельности руководителя рассматривается соотношение между такими параметрами, как тип решаемой подразделением задачи, структура должностных полномочий и отношения в системе «руководитель — подчиненный». Модель Херси и Бланшара предполагает связь между стилем управления и относительной зрелостью исполнителей, будь то группа или конкретный работник. Да и само понятие зрелости рассматривается ими не в виде постоянной характеристики субъекта деятельности, а как достаточно динамичное образование, зависящее: в том числе, и от особенностей ситуации, в которой разворачивается деятельность. В соответствии с этой концепцией одна и та же группа в различных ситуациях может демонстрировать неодинаковый уровень зрелости, что потребует от руководителя гибкости в выборе им способов взаимодействия с подчиненным.

Несколько иная модель, увязывающая мотивацию персонала, его удовлетворенность и эффективность деятельности со стилем руководства, создана Т. Митчелом и Р. Хаусом. Согласно этой концепции, на подчиненных можно влиять, либо увеличивая для них значимость поставленных целей, либо минимизируя усилия по их достижению. Исходя из этих посылок, выделены четыре стиля: инструментальный; стиль поддержки; поощряющий участие подчиненных в принятии решений; стиль, ориентированный на достижение [175; 109]. Всеми авторами признается, что самый эффективный тот стиль, что ориентирован на реальность и более адаптивен.

Таким образом, главным требованием к руководителю команды проекта, с точки зрения особенностей стиля его взаимодействия с командой, выступает требо-

вание к умению модифицировать стиль в соответствии с меняющейся обстановкой, демонстрировать его адаптивность не только по отношению к вышестоящему руководству. При этом требования к стилю управления руководителя проекта возрастают с повышением образовательного уровня исполнителей [25].

Переходя к вопросу о психологическом обеспечении подбора и оптимизации деятельности, которую выполняют руководители команд, созданных на основе матричных организационных структур, следует отметить, что оно осуществляется на трех уровнях:

- индивидуальном, предполагающем диагностику (стилевых особенностей, коммуникативной компетентности), консультирование по управлению конкретными проблемами, обучение руководителя конкретным навыкам в ходе тренингов;
- командном — как участие руководителя в групповых дискуссиях и прочих групповых взаимодействиях, описанных ранее и имеющих своей целью оптимизировать ролевое взаимодействие, стилевые проявления и т. п.;
- организационном, который реализуется посредством организационно-деятельностных игр, служащем для того, чтобы выстроить межкомандное взаимодействие, и способствующем образованию команд в группе менеджеров подразделений, скооперированных в рамках стратегических проектов.

Подводя итог разделу, посвященному формированию социальной общности организации как ее ресурса, отметим, что психологическое обеспечение имеет отношение к процессам становления коллективного субъекта деятельности, его развитию как социальной общности, подбору и оптимизации деятельности руководителей команд, оптимизации интергрупповых процессов.

Рекомендуемая литература

- Авдеев В. В.* Управление персоналом: технология формирования команды. — М.: Финансы и статистика, 2002.
- Деркач А. А.* Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн. 2. — М.: РАГС, 2000.
- Журавлев А. Л.* Проблема совместной деятельности в социально-психологических исследованиях коллектива // Личность в системе общественных отношений. Социально-психологические проблемы в условиях развитого социалистического общества. — М., 1983.
- Социальная психология: Учебное пособие / Отв. ред. А. Л. Журавлев. — М.: ПЕР СЭ, 2002.
- Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2001.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под терминами «совместная деятельность», «коллектив», «коллективный субъект деятельности», «команда»?
2. В чем состоит отличие совместности от сработанности?

3. Каковы признаки эффективной команды?
4. Существует ли связь между способами формирования команды и ее последующей эффективностью?
5. Каковы этапы формирования эффективной команды и зрелого коллектива?
6. Чем обусловлена необходимость вводить в число требований к руководителю проекта при его подборе наличие знаний в области психологии и организационного поведения?
7. В чем состоит психологическое обеспечение формирования эффективной социальной общности организации?
8. Что понимается под стилем управления, и каковы основные требования к стилю современного руководителя?

Задания для повторения

Задание 1

В отрывке из произведения «Человеческое, слишком человеческое. Книга для свободных умов» Фридриха Ницше — немецкого философа, литератора, социального мыслителя, отражены различные подходы к формированию великими государственными людьми «своей команды».

Каковы эти подходы, и почему команды, подобранные по различному критерию, демонстрируют различную эффективность?

На какие из названных ранее типов команд (номинальная команда, клика, комбинат, кружок, команда лидеров) они похожи?

Руководящие умы и их орудия. Мы видим, что великие государственные люди и вообще все, кто нуждается во многих людях для осуществления своих планов, поступают одним из двух способов: либо они весьма тонко и тщательно подбирают людей, подходящих к их планам, и тогда предоставляют им сравнительно большую свободу, потому что знают, что природа этих избранных влечет их именно туда, куда хотели бы их двинуть сами руководители, либо же они плохо выбирают или даже берут все, что попадается им под руку, но лепят из этой глины нечто пригодное для своих целей. Это есть более насильственный род вождей, который нуждается и в более покорных орудиях; их знание людей обыкновенно гораздо меньше, их презрение к людям гораздо больше, чем у первого рода вождей, но машина, которую они строят, обыкновенно работает лучше, чем машина из мастерской первых [116, с. 806].

Задание 2

Далее приводится отрывок из воспоминаний известного отечественного исследователя Арктики И. Д. Папанина. Он, будучи руководителем экспедиции в центр Арктики на научной дрейфующей станции, подбирал команду полярников.

Как подбиралась команда: «под руководителя» или «под задачу»?

Какими критериями пользовался И. Д. Папанин (квалификационными, объективными, внешними, психологическими или тестовыми), подбирая свою команду?

О сработанности или совместимости полярников свидетельствует итоговая оценка работы команды, данная ей И. Д. Папаниным?

200 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

Я еще не рассказал о тех, с кем мне предстояло делить хлеб и соль, тревоги и радости во время долгой жизни в палатке на льду в Центральной Арктике.

В начале подготовки к экспедиции был уже определен и личный состав станции «Северный полюс»; ее персонал состоял из четырех человек: Петра Петровича Ширшова и Евгения Константиновича Федорова — научных работников, радиста Эрнста Теодоровича Кренкеля и меня.

Гидробиолог Петр Ширшов и магнитолог-астроном Евгений Федоров были мне известны как люди трудолюбивые, талантливые, смелые, упорные, прекрасно знающие условия Арктики. Несмотря на свою молодость, эти двое советских ученых не были новичками в Арктике; они принимали участие в северных походах, в работах полярных станций, и поэтому включение их в состав дрейфующей экспедиции было всеми встречено одобрительно.

Не меньше знал я и Эрнста Кренкеля — неутомимого арктического радиста, прославившегося на весь мир во время походов в Центральном полярном бассейне и в работе на полярных научно-исследовательских станциях.

Правда, намечался еще один участник станции «Северный полюс» — известный полярный океанограф Владимир Юльевич Визе. Еще в 1912-1914 гг. В. Ю. Визе принимал участие в исторической экспедиции Г. Я. Седова к Северному полюсу, а ко времени нашей экспедиции он стал одним из самых авторитетных полярных ученых. Но неумолимая врачебная комиссия забрала Владимира Юльевича из-за болезни сердца, и, таким образом, выполнение программы исследований по гидрологии легло на плечи гидробиолога П. П. Ширшова, которому активно помогали остальные участники дрейфа. ...Больше всех из своих будущих товарищей я знал Е. К. Федорова, тогда еще совсем молодого человека, комсомольца. Мы проработали с ним вместе 1932-1933 гг. на Земле Франца-Иосифа, где я в то время был начальником полярной станции, а в 1934 г. вместе с ним уехали па мыс Челюскин, где работали до 1936 г. Ширшова и Кренкеля я знал заочно по рассказам товарищей-полярников, отзывы были самые лучшие, и я без колебаний включил их в список членов нашего маленького коллектива.

Потом, работая на льдине, я не раз выражал удовлетворение составом экспедиции. Все мы жили дружно, не капризничали, избегали ненужных трений, помогали друг другу, как подобает советским людям. У каждого, конечно, есть и свои слабости, и свои индивидуальные человеческие качества, но ничто не мешало нам выполнять большую программу научных работ, которая была нам поручена советской наукой, нашим правительством [124, с. 14-15].

Задание 3

Прочитайте отрывок из известного произведения Никколо Макиавелли «Государь».

На какие критерии в подборе советников (т. е. «своей команды») он нацеливал государя?

О советниках государей

Немалую важность имеет для государя выбор советников, а каковы они будут, хороши или плохи, — зависит от благоразумия государей. Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он умел распознать их способности и удержать их преданность. Если же они не таковы, то и о государе заключат соответственно, ибо первую оплошность он уже совершил, выбрав плохих помощников... Есть один безошибочный способ узнать, чего стоит помощник. Если он больше заботится о себе, чем о государе, и во всяком деле ищет своей выгоды, он никогда не будет

хорошим слугой государю, и тот никогда не сможет на него положиться. Ибо министр, в чьих руках дела государства, обязан думать не о себе, а о государе, и не являться к нему ни с чем, что не относится до государя. Но и государь, со своей стороны, должен стараться удержать преданность своего министра, воздавая ему по заслугам, умножая его состояние, привязывая его к себе узами благодарности, разделяя с ним обязанности и почести, чтобы он видел, что государь не может без него обходиться, и чтобы, имея достаточно богатств и почестей, не возжелал новых богатств и почестей, а также чтобы, занимая разнообразные должности, убоился переворотов.

Когда государь и его министр обоюдно ведут себя таким образом, они могут быть друг в друге уверены, когда же они ведут себя иначе, это плохо кончается либо для одного, либо для другого [101, с. 112-113].

Формирование организационной культуры

Зададимся вопросом, почему специалистами в области администрирования и управления человеческими ресурсами проявляется столь выраженный интерес к феномену организационной культуры? Ответ будет отражать их стремление получить дополнительные возможности для того, чтобы оптимизировать управление организацией или ее конкретными подструктурами, более полно использовать потенциал каждого работника и коллектива в целом, а также повысить управляемость организацией. Конкретно подобные ожидания связываются:

- с информированностью относительно роли данного феномена в регуляции поведения людей, что позволяет руководителям более целенаправленно собирать и анализировать сведения, отражающие положение дел в организации, оптимизировать процесс выработки решений; то, что ранее казалось малозначимым, несущественным, случайным, после ознакомления с ролью организационной культуры, как составляющей социальной системы организации, может предстать в ином свете;
- осведомленностью о технологиях получения соответствующей информации и возможностях ее интерпретации;
- знаниями технологий воздействия, опирающихся на использование конкретных элементов организационной культуры для того, чтобы оптимизировать деятельность организации;
- со сведениями о принципах, которыми следует руководствоваться при использовании указанных знаний о практике управления.

Удовлетворению этих потребностей и должно служить психологическое обеспечение управления данной составляющей человеческих ресурсов.

Понятие организационной культуры

Прежде чем остановиться на рассмотрении феномена организационной культуры, обратимся к тем терминам, которые можно рассматривать как исходные или близкие по сути к понятию «**организационная культура**». К их числу, в первую очередь, относятся **культура**, **культура профессиональная** и **культура труда**.

Культура — это «специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда,

202 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношений к природе, между собой и к самим себе» [202, с. 343].

Важно отметить, что согласно представлениям, традиционным для отечественной социологии, составные элементы различных проявлений культуры могут иметь как духовную, так и материальную природу. Однако некоторые авторы понимают культуру более узко. С такой позицией мы встречаемся, например, у М. Кубра, рассматривающего ее как систему коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, что присуще определенной общности. Функция культуры, по его мнению, — коллективное программирование человеческого разума [174, с. 6].

Понятно, что культура — явление конкретно-историческое. Кроме того, важным является ее национальный аспект. В этом случае говорят о **национальной культуре**. Данный термин служит определению ценностей, убеждений, норм поведения и традиций, которые характеризуют человеческое общество в определенной стране. В целом культура отражает исторический опыт сообществ, основные условия их жизни и опыт взаимодействия с другими общностями.

Культура труда — система, функционирование и развитие которой обеспечивает определенное социальное качество трудового процесса. Объективными ее показателями являются технико-технологические и социальные нормативы, обусловленные уровнем развития техники, технологии, организации производства и образующие систему требований к человеку как субъекту труда — исполнителю производственных функций и личности. На субъективном уровне культура труда проявляется в социокультурных потребностях работников и ценностном отношении к труду [202, с. 349].

Профессиональная культура — социально-профессиональное качество субъекта труда, представляющее собой степень овладения трудящимися достижениями научно-технического и социального прогресса. Она является личностным аспектом культуры труда [202, с. 347].

М. Кубра отмечает, что

профессиональную культуру разделяют все лица, принадлежащие к одной и той же профессии, например юристы, врачи, гражданские инженеры или бухгалтеры. Она тесно связана с содержанием работы и ролью, которую играют в обществе ее представители. На нее влияют профессиональное образование и подготовка, и обычно ее общие характеристики не зависят от организационных и национальных границ [174, с. 108].

Особое место в ее рамках занимают этические ценности, которые вырабатывают профессиональные сообщества.

Рассматривая подходы к определению термина **«организационная культура»**, следует отметить отсутствие единства мнений у различных авторов.

Некоторые определения чрезвычайно скупы. Так, К. Шольц указывает, что организационная культура понимается как модель базовых предположений или, в более развернутом виде, как имманентное предприятию сознание, вытекающее из поведения его членов и управляющее, в свою очередь, формальными и неформальными моделями поведения индивидов [195, с. 49].

Другие авторы, в зависимости от исходного (более узкого или широкого) понимания культуры, могут включать или не включать материальные и функцио-

нальные составляющие в ее структуру. В западной традиции (что в настоящее время перенимается и отечественными исследователями) основное внимание фиксируется на духовных и функциональных составляющих организационной культуры. Примером подобного подхода служит позиция М. И. Магуры. Так, он упоминает в качестве ее составляющих:

- ценности, установки, приоритеты работников, связанные с их работой в данной организации;
- систему отношений, определяющую восприятие работниками своей работы и организации, в которой они работают;
- поведенческие нормы, определяющие действия и поведение работников;
- действия и поведение работников в конкретных ситуациях [110, с. 24-29].

Наиболее полный анализ организационной культуры представлен Э. Шейном. Она определяется им как «патерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которых оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [191, с. 31-32].

Э. Шейн выделяет следующие уровни культуры:

- артефакты (видимые организационные структуры и процессы: провозглашенные ценности, мифы, ритуалы, особенности взаимодействия);
- провозглашаемые ценности (стратегии, цели, философии);
- базовые представления (представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства, первичный источник ценностей и поступков) [191, с. 36].

Сущность культуры, по мнению этого автора, вскрывается только на уровне базовых представлений. «Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов или явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации». Это своего рода ментальная карта мира. Сомнение в состоятельности базового представления вызывает тревогу и ощущение незащищенности. Коллективные базовые представления — как на групповом, так и на индивидуальном уровне — выполняют роль «психологических когнитивных защитных механизмов» [191, с. 40].

Примером их проявления может служить эпизод из рассказа известного филиппинского писателя Ника Хоакина «Путь янки-пилигрима». Повествуемая история относится к концу 1940-х гг. По сюжету филиппинское семейство приглашает на уик-энд американского солдата — внука американского бизнесмена, вызывавшего искреннее уважение и симпатию этого семейства. Вместе с тем любезность этих людей была превратно истолкована молодым человеком. Приведенный далее отрывок — его письмо матери, в котором он пытается осмыслить ситуацию.

И все же я не могу отделаться от чувства, что я в чем-то ошибся. Возможно, их понятия о честности не совпадают с нашими, и в таком случае, как мы вообще можем судить о них? Или, может быть, все дело в том, что я американец. Ты не можешь себе предста-

204 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

вить, мам, как трудно здесь американцам добиться, чтобы нас считали людьми. Мы для них не просто Том, Дик, Гарри. Мы самая богатая в мире страна. Мы — «паккарды» и Голливуд, и сигареты «Кэмел», и Гарвард, и Б-29, и апельсины «санкист», и Эмпайр Стейт Билдинг. Но не люди. Мы — изобильные охотничьи угодья. Мы — долларový знак во плоти. Они не способны думать о нас, не прикидывая, что с нас можно получить. Возможно, по натуре они не так уж расчетливы. Их делают такими наши деньги и расточительность. На нас, как на Мидасе, лежит проклятие: мы развращаем все, чего касаемся [183, с. 251].

Базовое представление героя касается места его страны и ее культуры среди прочих. Важно отметить, что этот отрывок — скорее всего, проявление базового представления самого автора об американском образе и американцах.

Каких аспектов жизни организации и бытия в целом содержательно касаются базовые представления? Оказывается, их спектр достаточно широк. Вместе с тем чтобы понять сущность конкретных организационных культур, представляется важным указать те аспекты действительности, в отношении которых они формируются. Этот вопрос излагается далее в соответствии с исследованием Э. Шейна «Организационная культура и лидерство».

Базовые представления могут быть связаны с предпосылками внешней адаптации организации, в частности:

- основной миссией организации, ее главными задачами, тайными и явными функциями;
- целями, определяемыми основной миссией организации;
- средствами достижения поставленных целей — таких, как организационная структура, разделение труда, система компенсаций и система руководства;
- критериями оценки работы группы, решающей определенные задачи;
- стратегией исправления при отклонении от целей.

Поскольку одна из функций организационной культуры — обеспечение внутренней интеграции, то, соответственно, выделяются и базовые представления, вовлеченные в ее обеспечение:

- способы кодирования значимой информации: свой язык и концептуальные понятия, характерные для сообщества (слэнг, метафоры, типичные присказки и поговорки);
- критерии принадлежности к группе (критерий отнесения к «своим» — «чужим»);
- правила распределения властных и служебных полномочий, критериев и правил занятия и потери статуса, определения прав;
- правила распределения поощрений и наказаний: когда и какие могут применяться меры поощрения и наказания.

В качестве базовых не меньшим значением для делового и межличностного взаимодействия в организации обладают представления о более абстрактных и более глубоких аспектах существования. К их числу относятся:

- представления, отражающие понимание природы истины и способы ее получения (характерным для конкретной организационной культуры может

быть ориентация на догму, или позицию, основанную на традиции и/или религии; основанную на вере в непогрешимость мудрецов, лидеров; или полученную в процессе рассмотрения и обсуждения вопроса; или в споре; или на основе опыта; или с использованием научного подхода);

- представления, определяющие базовую концепцию времени, в частности, базовую временную ориентацию, отражающую, что рассматривается как более важное: настоящее, прошлое или будущее; установку на монохронию или полихронию (последовательное или одновременное исполнение дел); ориентацию на естественное течение процессов или на то, что все в делах должно развиваться по плану; на конкретные временные границы прогнозирования;
- представления о пространстве, его распределении, предназначении, о владении им, о символическом значении пространства, занимаемого индивидом; о роли пространства при определении отдельных аспектов человеческих взаимоотношений (например, степени близости через фиксацию определенной интимной, персональной, социальной или публичной дистанции) или минимальных пространственных потребностей индивида как частного лица;
- представление о значимости для взаимодействия элементов невербальной коммуникации (поз, жестов и т. д.);
- представления о человеке и основных его качествах, таких как позитивная, негативная или нейтральная его сущность, способность к совершенствованию, альтруистическая или индивидуалистическая направленность;
- представления о должном уровне и характере активности индивида, соответствующей базовой жизненной ориентации (например, особая ценность видится в ориентации на действие, проявляющейся в контроле происходящего и активном вмешательстве в него, или на установление надлежащих отношений с окружением и усиление собственного влияния путем создания политических альянсов и упрочения персональной харизмы); актуальным для группы представляется овладение внешним миром, или приспособление к нему, или гармонизации с ним благодаря всемерному развитию способностей ее собственных членов;
- представления о месте работы в жизни человека и отношениях между работой, семьей и личными делами; о сущности женских и мужских ролей;
- представления, задающие правила отношений между членами группы и определяющие распределение властных полномочий и симпатий (начала, на которых должна строиться жизнь группы: кооперативные или конкурентные, индивидуалистические, групповые или коммунальные); система отношений между работниками и работодателями; степень необходимого участия сотрудника в работе организационных систем, построенных по иерархическому признаку;
- представления об источниках власти и ее основаниях (традиции, наследование властных полномочий, моральный консенсус, закон или харизма);
- представления, определяющие способы разрешения конфликтных ситуаций и принятия решений;

206 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

- представления о характере ролевых отношений (допустимой степени их эмоциональной нагруженности; их диффузности (многослойности) или специфичности; ориентация на универсальные (общие для всех) или партикулярные (учитывающие уникальность частной ситуации) критерии при взаимодействии; значимость происхождения, принадлежности к определенному клану, реальных достижений человека;
- представления о том, чему в большей степени отвечают индивидуальные действия: интересам самого индивида или коллектива, межличностной конкуренции или, напротив, внутригрупповому сотрудничеству [191, с. 60-136].

Оказалось, что многообразие вариантов организационных культур можно типизировать. Так, например, принято выделять бюрократическую, органическую, предпринимательскую и партиципативную организационные культуры. Основанием для этого выделения служит преимущественная апелляция организации к конкретному виду мотивации своих сотрудников, представление о допустимости и целесообразности их привлечения к управлению как на уровне первичных рабочих групп, так и на более высоком организационном уровне, о потенциале развития каждого человека и рабочих групп. Фактически, каждая из выделенных в соответствии с этой классификацией культур является отражением той или иной управленческой парадигмы, начиная от классического менеджмента вплоть до концепции организационного развития [172, с. 17-19].

Возможны и иные варианты классификации. Например, выделяются:

- авторитарная культура, характеризующаяся централизацией власти, четкой структурой соподчинения;
- бюрократическая, когда полномочия и ответственность определяются позицией в иерархии;
- культура, ориентированная на задачу, характерным признаком которой является концентрация ценностей вокруг качественных показателей деятельности;
- культура, ориентированная на человека, свойственная организациям, провозглашающим своей миссией служение человеку, рассматривающая человека основной ценностью, в том числе и в рамках организации [99, с. 332].

Понятно, что отнесение конкретной организационной культуры к определенному типу хотя и упрощает анализ ситуации, но и огрубляет его. На наш взгляд, целесообразнее составлять более детальное представление о специфике каждого случая.

Возможности использования организационной культуры как ресурса организации

Выше уже указывалось, что в силу конкретно-исторических, национальных, профессиональных, ситуационных факторов, которые проявляются в общностях совместно действующих людей, складываются глубинные, не всегда в полной мере осознанные, базисные представления по поводу весьма разнообразных аспектов жизни, формируется своеобразный для общности образ мира. Естественно задать-

ся вопросом, может ли эта общность представлений играть какую-то роль в жизни организации? И можно ли каким-то образом целенаправленно использовать феномен культуры, чтобы оптимизировать управление организацией?

Среди управленцев и исследователей организационной культуры сложилось полярное отношение к возможностям ее использования для повышения эффективности управления. Существуют как противники этой идеи, так и оптимисты, подразумевающие, что «культура» — это то, что можно и нужно культивировать.

Негативное отношение, как правило, связывается с неудачными попытками что-то сформировать и на полученное опереться. Такие попытки относятся к широко представленным в практике случаям, когда в организациях под видом формирования конкретных ценностей имеет место беспредметная, не поддержанная реальной практикой декларация конкретных лозунгов, своеобразное создание мифа собственной организационной культуры. К. Шольц в качестве примера одного из таких мифов упоминает лозунг «человек в центре внимания фирмы», при этом реальность, которую она имела возможность наблюдать, соответствовала лозунгу, отражающему совершенно иное отношение к персоналу, например: «радуйся, что у тебя вообще есть работа» или «страх — лучшая мотивация» [195, с. 50-51].

В литературе отмечается, что основная проблема при консультировании относительно оптимизации организационной культуры и ее использования как ресурса управления — отсутствие у руководства и персонала реалистичных представлений о культуре собственной организации, что мешает реализовать возможности фирмы в ее хозяйственной деятельности. Только реалистичность и прагматический подход позволяют увязать потенциал культуры, существующей внутри фирмы, с нуждами предприятия [195, с. 49-50].

К. Шольц считает, что в организациях речь идет не о том, чтобы целенаправленно «создавать культуру предприятия», и не о том, чтобы культуру оптимально «продавать» собственным сотрудникам, а об использовании имеющихся у данной культуры сильных сторон, дабы преодолеть ее слабости и решить вопрос о стратегической адекватности культуры, которая имеется внутри фирмы [195, с. 54].

Мнение же оптимистов подтверждается не только определенным положительным опытом, но и данными эмпирических исследований, доказавшими влияние определенной организационной культуры на некоторые явления и процессы в организации. Интересные сведения такого рода приводятся Дж. В. Ньюстромом и К. Дэвис. Они опираются на исследование пяти международных аудиторских фирм, в которых изучали культуру компаний, показатели текучести кадров и издержки, связанные с увольнением служащих. Среди этих исследованных организаций были выделены две основные культуры, концентрирующие внимание на различных ценностях; на ценностях рабочих задач; на межличностных отношениях и уважении к людям.

Оказалось, что в организациях, культуры которых культивировали повышенное внимание к межличностным отношениям, вновь принятые специалисты работали в среднем на 14 месяцев дольше, чем их коллеги в фирмах, где ценности были связаны с рабочими задачами [118, с. 100-101].

Подобные сведения позволяют с надеждой относиться к попыткам использовать организационную культуру для оптимизации деятельности организаций.

функции организационной культуры

Если уж имеются основания для прагматического отношения к организационной культуре, следует особо рассмотреть вопрос о функциях, которые она реализует. Обратим внимание на то, что в самом определении организационной культуры, которое дано Э. Шейном, зафиксированы представления о ее функциях. В соответствии с этим определением функция организационной культуры состоит в том, чтобы:

- обеспечить адаптивность организации к внешним условиям;
- обеспечить внутреннюю интеграцию группы.

Таким образом, организационная культура помогает решить следующие задачи:

- обеспечить координацию поведенческих проявлений персонала, осуществляемую с помощью установленных процедур и правил поведения;
- оптимизировать мотивацию работников за счет апелляции к определенным ценностям;
- осуществить профилирование имиджа организации за счет введения в него характерных отличий, дифференцирующих организацию и другие предприятия;
- обеспечить привлечение кадров благодаря пропаганде преимуществ своего предприятия.

Вместе с тем не всякая организационная культура располагает потенциалом, обеспечивающим реализацию указанных функций. Основными показателями ее низких возможностей выступают:

- дезинтегрированность уровней культуры (дезинтеграция глубинная, когда заметно расхождение между провозглашаемым и реализуемым, между артефактами, провозглашаемыми ценностями и базовыми представлениями);
- дезинтеграция базовых представлений по горизонтали (наличие сильно различающихся субкультур разных подразделений и групп персонала в организации);
- дезинтеграция по вертикали (отсутствие единства принципов и представлений у руководителей различного уровня).

Все эти проявления обуславливают такое явление, как «дисфункциональный конфликт» [154]. Его суть состоит в следующем: стихийно возникает дивергенция (расхождение) целей отдельных подразделений и рабочих групп, вовлеченных в общий производственный процесс, а также у подразделений появляется тенденция игнорировать другие подцели или другие аспекты организационных целей и рассматривать свою деятельность исключительно в контексте собственных подцелей, иногда вопреки общим интересам организации — вплоть до доминирования целей и подцелей групп и подгрупп над целями всей организации. Понятно, что наличие указанных тенденций существенно снижает управляемость последней.

Проявления дисфункционального конфликта следует отличать от сознательно реализуемой автономизации рабочих групп и подразделений, когда им передаются полномочия по самоуправлению, но их цели, тем не менее, всегда интегри-

рованы в общую систему, обеспечивающую реализацию стратегических целей организации. Более того, как оказывается, чрезмерная централизация управления сама по себе является мощным источником дисфункционального конфликта, поскольку на ее фоне, благодаря отсутствию осязаемого участия членов организации в процессе принятия решения у них формируется мотивация, препятствующая полноценному вовлечению их в деятельность, направленную на достижение общих целей [207].

Таким образом, дисфункциональный конфликт не является следствием того, что имеется «слишком много демократии», он порожден постепенным перерождением целей подразделения на фоне возникших собственных приоритетов, ценностей и т. п.

Следующим фактором, способствующим возникновению такого конфликта, является различная чувствительность людей к внешним стимулам. Понятно, что чем более дезинтегрированной является организационная культура, тем большее значение приобретает этот фактор.

Как мы видим, причины возникновения дисфункционального конфликта в организации связаны с несовместимыми различиями ценностно-мотивационных характеристик разных работников и их групп. Ценностно-мотивационные образования, обладая регулирующей функцией, определяют особенности восприятия информации, выработку критериев ее оценки, влияют на возникновение систем ее фильтрации. Это ведет к тому, что у различных подразделений возникают различные трактовки значимых для организации требований, формируются «разношерстные» критерии оценки социальных проявлений сотрудников, а это, в свою очередь, влияет на процессы в неформальной подструктуре организации, обуславливая, в частности, выдвижение в лидеры групп людей, имеющих значительные расхождения в ценностных ориентациях. Данное обстоятельство еще более усугубляет дисфункциональные проявления.

Таким образом, «плохая» или «слабая» организационная культура — это прежде всего культура дезинтегрированная (по глубине, горизонтали и вертикали), не обеспечивающая внутреннюю интеграцию группы и организации в целом.

Следующим признаком подобной организационной культуры является наличие таких ее проявлений, которые препятствуют адаптивности организации к внешним условиям. Например, в том случае, когда необходимо динамично реагировать на требования внешней среды, на предприятии сложились такие правила и процедуры постановки проблем и принятия решения, которые ориентированы на иные, чем «динамичность», ценности. В реальности какая-то часть базовых представлений и культурных стереотипов определенной организационной культуры может не соответствовать стратегическим установкам, какая-то может быть нейтральной или вполне им соответствующей. Чем больший вес первой категории, тем хуже условия для адаптации организации во внешней среде.

Таким образом, оптимизация организационной культуры конкретного предприятия начинается с формулировки того, что должно, что обеспечит социально и психологически более благоприятные условия, дабы реализовать организационную стратегию. Вторым шагом станет решение вопроса о диагностике конкретных оргкультур.

Диагностика организационных культур

Диагностика организационных культур представляет собой процесс, направленный на выявление базовых представлений сотрудников различных подразделений при помощи как интервью, так и косвенных методов.

Исключается использование в интервью прямых вопросов, касающихся конкретных ценностей, поскольку это провоцирует социально приемлемые ответы. Более целесообразным считается *обсуждение* конкретных эпизодов, связанных с решением какой-либо важной для группы задачи. Особое внимание при проведении интервью сосредотачивается на истории организации, критических моментах ее развития. Еще один метод — *групповой опрос*. Правила его проведения те же, что и при интервью.

Э. Шейн указывал: нельзя быть уверенным в том, что мы имеем дело с определенными элементами культуры, пока не удастся выявить повторяющиеся коллективные реакции, модели поведения, ценности, представления, сохраняющиеся и в новых ситуациях [191, с. 163].

К *косвенным методам* получения информации, используемым при исследовании особенностей организационной культуры, относят анализ:

- организационных структур;
- принципов найма и продвижения работников;
- систем информации, контроля и вознаграждения;
- документов, фиксирующих кредо организации, ее философию;
- исследование артефактов культуры — мифов, метафор, слэнга, ритуалов, традиций и т. п.

Фактически работа с информацией, полученной косвенными методами, — своего рода ее дешифровка, устанавливающая истинные базовые представления. Дешифровка и интерпретация полученной информации осуществляется как выдвижение определенных гипотез о том, что лежит в основе наблюдаемых явлений; их проверка путем сбора дополнительной информации, которая либо подтверждает, либо опровергает то или иное предположение; сопоставление вербальных и невербальных реакций; выявление психологической защиты в ответ на некоторые утверждения, касающиеся той или иной из гипотез.

Следующим этапом, вслед за интерпретацией данных диагностики, является их оценка в контексте разработанной ранее модели требований, предъявляемых к особенностям организационной культуры, которые обусловлены стратегическими задачами организации.

Проблема формирования, изменения и поддержания культуры организации

Если в результате диагностики становится ясно, что требуется воздействие на конкретные составляющие организационной культуры, самое существенное положение, касающееся вмешательства, состоит в том, что его специфика определяется этапом развития самой организации. Этапы развития организации — становление, зрелость, упадок — характеризуются стратегическими задачами, положением на

рынке, взаимосвязями с внешней средой, масштабом деятельности и организационной культурой. То, что на первом этапе является негативным, например, разнообразие субкультур, может стать предпосылкой положительной динамики на втором этапе, когда такое разнообразие позволяет при необходимости выдвинуть на ответственную должность специалиста с требуемыми культурными стереотипами и ценностями.

Какие процессы лежат в основе формирования организационной культуры?

Таких процессов два, и они взаимосвязаны. Во-первых, в любом новом коллективе происходит «притирка» людей, интеграция их в социальную общность. Понятно, что каждый привносит в мозаику ценностей, так или иначе демонстрируемых в рамках профессионального взаимодействия, что-то свое. Но чтобы работа оказалась слаженной, из многообразия должна возникнуть общность, это должно быть освоено, принято участниками взаимодействия. Таким образом, первый процесс — взаимное познание совместно работающих людей и как личностей, и как профессионалов. Этот процесс позволяет отделить важное от второстепенного, снимает неопределенность во взаимодействии, обеспечивает интеграцию отдельных людей в микрогруппы. Опыт взаимного познания становится достоянием группы.

Совместный опыт группы также включает в себя сигналы, исходящие от руководителей и от реальной постановки дела в организации. В этом контексте индивидуальные проявления, ценности, культурные стереотипы приобретают уже иное значение. Таким образом, ценности, которые отражаются в этих сигналах, также должны каким-либо образом быть соотнесены с индивидуальными и сложившимися групповыми ценностями, представлениями и т. п.

Таким образом, ключевым моментом в формировании организационной культуры выступает опыт группы. Ее культура равноценна аккумулированному опыту адаптации, выживания и интеграция. Механизмами, которые обеспечивают трансформацию его в культуру организации, служат самосознание, абстрагирование, вербальное отражение.

За счет этих механизмов опыт оформляется в концепции или базовые представления группы [191, с. 31].

Как же организация ориентирует персонал относительно должного? Особое место в этом отводится поведению руководителя.

Его поведенческие проявления Э. Шейн отнес к первичным механизмам, способствующим установлению культурных основ. Поведение руководителей ориентирует персонал в том, что важно для компании, что имеет для нее смысл или ценность. В этом контексте наибольшее значение приобретают такие поведенческие особенности, которые выявляют:

- направленность внимания руководителя, обнаруживающуюся в том, за чем он следит, что он измеряет и контролирует;
- его проявления в критических ситуациях, высвечивающие, как и на что в этих обстоятельствах руководитель реагирует;
- реализуемую ролевую модель, побуждающую окружающих к подражанию;
- объективные критерии распределения дефицитных ресурсов;

212 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

- Ф объективные критерии, определяющие уровень вознаграждения и статуса работника;
- объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации.

Интересно замечание Дж. У. Ханта, который считает, что при формировании определенной культуры своей организации или подразделения руководитель должен создавать, если так можно выразиться, информационные поводы, фиксируя внимание своих подчиненных на определенных поступках и высказываниях и обеспечивая возможность их обсуждения в среде подчиненных. Каждодневная информация, исходящая от руководителя (поступки, рассказы, его жаргон, используемые символы и символические действия), подобно указанному ранее, также ориентирует подчиненных, выступает определенным сигналом. Эффективный руководитель обязан заботиться о том, чтобы наполнить каналы неформальных коммуникаций разного рода информацией о себе, которая ориентирует в базовых представлениях, актуальных для всей организации.

- Весьма тонкое замечание о такой роли поведения руководителя и лиц, наделенных полномочиями, содержится в трактате Ли Гоу «План успокоения народа». Приведем несколько цитат из этого произведения.

Народ подчиняется не правителю, а его указу. Поэтому правителю, прежде чем охранять государство, следует соблюдать собственный указ [92, с. 300].

...кандидаты в чиновники — это те, на кого толпа взирает с уважением. Если же они носят одежды конфуцианцев и читают конфуцианские книги, а ведут себя словно низкие люди, то это делает народ невосприимчивым к наставлению [92, с. 293].

Не меньшее значение придается и вторичным, по терминологии Э. Шейна, механизмам закрепления основ определенной культуры. К ним относятся:

- структура и устройство организации;
- организационные системы и процедуры;
- организационные обычаи и ритуалы;
- дизайн физического пространства, фасадов и зданий;
- истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях;
- официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений [191, с. 202].

Вторым правилом при воздействии, когда формируется организационная культура, наряду с учетом стадии жизненного цикла организации, является необходимость избегать **когнитивного диссонанса** в сфере различных компонентов организационной культуры. Под когнитивным диссонансом понимается «негативное побудительное состояние, возникающее в ситуации, когда субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми «знаниями» (мнениями, понятиями) об одном объекте» [80, с. 142]. (Вспомним приведенную выше цитату из сочинения Ли Гоу, которая говорит о дезорганизующем эффекте поведения чиновников, противоречащего ожидаемым от них народом конфуцианских доблестей.) Дабы понять поведение людей на фоне когнитивного диссонанса, следу-

ет иметь в виду, что возникшая на его фоне психологическая напряженность изживается либо благодаря изменившемуся отношению к объектам, связанным с когнитивным диссонансом, либо путем изменения поведения. Таким образом, этот диссонанс может быть обозначен как враг № 1, в лучшем случае сводящий к минимуму эффект от предпринимаемых воздействий.

Опыт каждого члена коллектива, касающийся его собственного культурного контекста (подчас деформированный когнитивным диссонансом или, наоборот, гармонично интегрировавший начала как формальной, так и неформальной подструктур организации), переплавляется в групповой опыт благодаря групповому взаимодействию и достижению консенсуса при обсуждении ключевых для группы представлений о сути деятельности, миссии, функции и т. д. Понятно, что это не какие-то специальные дискуссии, а необходимое уточнение актуальных для группы вопросов, без прояснения которых нельзя добиться ее эффективности. Вместе с тем если рассматривать возможность воздействия на процесс формирования культуры группы, то эти дискуссии могут способствовать вскрытию подчас неосознаваемых участниками установок, базовых предположений, ценностей.

Такой же процесс протекает и в связи со становлением группы как социальной общности. В групповом взаимодействии вырабатываются язык и концептуальные понятия, конкретизируются критерии принадлежности к группе, критерии и правила занятия и потери статуса, определения прав, складываются нормы доверительных и дружеских отношений, нормы и правила взаимоотношений представителей одного иерархического уровня и разного пола, меры поощрения и наказания. Совокупность общих представлений, вырабатывающихся в группах и организации в целом, выполняет стабилизирующую и смыслообразующую функцию.

Следует отметить, что возникающие в процессе становления и функционирования управленческих команд субкультуры играют особую роль в развитии организационной культуры в целом: именно они обычно становятся агентом изменений и первыми, кого эти изменения касаются.

Вместе с тем в процессе развития организации не исключены случаи, когда оказывается необходимым создать предпосылки для изменения ее культуры. В приведенной ниже таблице приведен перечень методов воздействия, которые используются применительно к каждому этапу жизненного цикла организации. Чтобы понять указанные в ней приемы изменений, следует сделать некоторые пояснения.

Ключевым понятием, описывающим процесс целенаправленных активных воздействий на культуру, является «размораживание». Оно используется для того, чтобы обозначить процесс, стимулирующий возникновение у персонала мотивации изменений. Этот процесс возникает в том случае, когда в какой-либо части структуры базовых представлений происходят более или менее существенные изменения, в результате члены группы переживают состояние дисбаланса, которое активизирует процесс приспособления, направленный на нечто большее, чем простое укрепление уже существующих представлений. «Размораживание» складывается из трех процессов:

- 1) накопления значительного числа противоречащих сложившемуся порядку вещей проявлений культуры;

214 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

- 2) осознания связи этих явлений с важными для организации целями и идеями, что вызывает беспокойство и/или чувство вины;
- 3) переживания персоналом достаточного уровня психологической безопасности; в том же случае, если предстоящее изменение культурного стереотипа представляет для группы или отдельного работника опасность потерять индивидуальность или идентичность, они будут игнорировать или даже отрицать противоречащие сложившимся установкам данные и саму необходимость в преобразовании базовых представлений [191, с. 254].

Другой важный термин — **«организационная терапия»**. Под ним понимается пересмотр представлений в результате развития самопонимания. Терапия состоит в том, чтобы были созданы организационные предпосылки для группового взаимодействия, посвященного анализу и пересмотру своей культуры. Результатом этого могут явиться либо изменение части приоритетов в рамках набора представлений, либо отказ от мешающего суждения (стереотипа) благодаря подчинению его представлениям более высокого уровня. Отмечается особая роль лидера в этом процессе, которая состоит в осознании необходимости пересмотреть взгляды и взаимодействия данного плана, а также в управлении процессом их пересмотра [191, с. 260].

Следующий термин — **«создание гибридных культур»** — описывает процесс преобразования культуры более широкой общности за счет того, что на место ее руководителя выдвигается специалист, принадлежащий к подразделению, имеющему сильную субкультуру, в большей степени соответствующую новым целям и обстоятельствам деятельности организации. При таком продвижении основы организационной культуры не затрагиваются. Способы воздействия, доступные лидеру, мы уже обсуждали выше [191, с. 262].

«Подпитка из избранных субкультур» предполагает, что расширяется практика «создания гибридных культур» благодаря систематическому назначению на руководящие посты (привлечению из других организаций) носителей конкретной субкультуры как своей, так и иной организации. В этом случае речь не идет о сохранении основ собственной культуры.

Под термином **«организационное развитие»** понимается процесс плановых изменений, управляемый сверху, затрагивающий как технические, так и человеческие аспекты организации и осуществляемый с обращением к услугам внешних или внутренних консультантов для планирования и проведения перемен. Основное внимание уделяется увязке различных и порой противоборствующих субкультур и помощи лидерам доминирующей управленческой субкультуры в объединении интересов разных групп [191, с. 267].

Суть технологии **«навязывания убеждений»** состоит в том, что высшее руководство, внедряя некоторые новые для организации представления, устраняет всяческую возможность для выхода подчиненных из ситуации дисбаланса, порождаемого ими и сложившимися стереотипами, притом всячески обостряя эти противоречия, но в то же время и обеспечивая психологическую безопасность. При таком варианте воздействия постоянные противоречия между сигналами со стороны управляющей системы, навязывающей новое, и старыми способами по-

ведения персонала сопровождаются поддержкой и вознаграждением любых изменений в требуемом направлении. Особое значение в этом случае имеет уверенность руководства в возможности сохранить свою власть неограниченно долго, а также достаточный объем полномочий, чтобы расстаться с теми сотрудниками, которые не в состоянии измениться [191, с. 276].

Прочие приемы воздействия на организационную культуру — фактически вариации уже перечисленных.

Приемы изменения организационной культуры в зависимости от стадии ее жизненного цикла

Стадии развития организации	Механизмы изменения
Основание и ранний рост, развитие	1. Изменения путем общей и частной эволюции 2. Изменение посредством внутриорганизационной терапии 3. Изменение посредством содействия созданию гибридных культур
Средний возраст	4. Изменение посредством систематической подпитки из избранных субкультур 5. Плановое изменение благодаря реализации проектов развития организации и созданию параллельных обучающих систем (организационное развитие) 6. Размораживание и изменение вследствие технологического фактора
Зрелость	7. Изменение посредством внедрения «людей со стороны» 8. Размораживание посредством скандалов и развенчания мифов 9. Управление посредством преобразования 10. Изменение путем навязывания убеждений 11. Разрушение и перерождение [191, с. 258] _____

Как видно из данной таблицы, существует широкий спектр возможностей воздействия на организационную культуру.

Национальные особенности организационных культур

Организационные культуры представляют собой микрокультуры, которые, в первую очередь, несут на себе отпечаток национальной культуры, хотя включают и другие ценности и нормы, например, профессиональные, свойственные различным группам профессионалов, работающим в одной организации. Так, многонациональные корпорации, независимо от страны пребывания, сходны по культурным параметрам с материнскими компаниями, которые значительно влияют на нормы и поведение ее дочерних фирм в других странах. Это создает определен-

216 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

ные сложности при взаимодействии совместно работающих специалистов, выходцев из разных стран.

Наличие национального компонента ставит под сомнение попытки перенести опыт иностранных компаний по управлению персоналом и организацией на иную национальную почву без адаптации к ней. Далее мы приводим несколько примеров, демонстрирующих отличия организационной культуры американских предприятий от других компаний.

Вот как описывает различия в американской и российской организационных культурах профессор Гарвардского и Московского университетов (США) Дуглас Коултер [78, с. 70]:

На мой взгляд, у русских и американцев различные потребности в безопасности, соучастии, уважении, самореализации, росте. Характер этих различий иногда едва уловим. Это следует учитывать, если действительно верно (как этому учит теория управления), что национальные культурные различия — важный фактор. По моему мнению, отношения между людьми в российских организациях более тонкие, чем в американских, имея в виду посылаемые друг другу сигналы и их интерпретацию. Поэтому русские менее склонны нарушать климат тонкого эмоционального взаимопонимания и выделяться из группы, предпочитая достигать коллективного результата с менее отчетливым разделением ролей. В то же время для них более важны симпатии и антипатии между людьми. В России мне пришлось сталкиваться с гораздо менее четкой организационной структурой, чем в американских компаниях, с более коллективистской по характеру постановкой целей и с тем, что сотрудникам разрешалось самим определять способ решения задач и установления внутренних взаимоотношений.

Дж. В. Ньюстром и К. Дэвис приводят такой пример различия американской и азиатских организационных культур [118, с. 401]:

Руководители американской фирмы в азиатской стране критически воспринимали философию местного партнера относительно трудоустройства родственников (семейственность). В головном подразделении компании в США подобная практика была строго запрещена, и менеджеры-экспатрианты стремились ввести аналогичные правила в азиатском отделении. Но их партнер и местные менеджеры рассматривали компанию прежде всего как источник рабочих мест для членов своих семей (независимо от уровня их квалификации). Их действия соответствовали культурным установкам страны, предписывающим мужчинам всемерно способствовать удовлетворению экономических потребностей семьи. Азиатско-американские различия в данном случае были столь велики, что партнеры в конце концов были вынуждены расстаться.

Трудности взаимодействия американских и японских менеджеров анализирует Ё. Цуруми, который несколько лет изучал деятельность предприятий, принадлежащих японским компаниям в США. Распространенная натянутость во взаимоотношениях управляющих двух национальностей, переходящая даже во враждебность, по его мнению, вызвана принципиальными и трудно устранимыми различиями в американском и японском стилях управления. Ё. Цуруми описывает, в частности, принципиальные отличия в отношении к конфликтам внутри организации, демонстрируемые японскими и американскими менеджерами [85, с. 194-195]:

Американцы считают конфликты вполне естественным явлением и сами с охотой идут на них, защищая свою точку зрения и реализуя данную им власть. Японские же руко-

водители всеми силами стараются избежать спорных ситуаций и не допускать развития конфликтов до прямых столкновений; они стремятся создать и поддерживать ту внутреннюю «гармонию», которую им удается известными методами достигнуть в Японии. Американский персонал (прежде всего управляющие всех рангов), привыкший к активной, быстрой и волевой реакции руководителей на любые изменения, ценит именно умение проявлять решительность в конфликтных ситуациях, отстаивать свою точку зрения, умение убеждать людей и заставлять их подчиняться. Японские руководители, как правило, таких качеств не проявляют, и это может серьезно подрывать их авторитет в глазах американских занятых.

В литературе обсуждаются самые разные национальные стереотипы, способные трансформироваться в особенности организационной культуры. Примером в дополнение к уже упомянутому будет стереотип, касающийся критики начальства, который в многонациональном коллективе может существенно осложнить взаимоотношения в системе «руководитель — подчиненный».

Россия — многонациональная страна, в которой живут представители многих конфессий. Естественно, что культурные стереотипы, существующие в рамках конкретных субкультур, которые наличествуют в многонациональных коллективах, могут несколько различаться, что обуславливает необходимость их исследования и выработки у персонала адекватного к ним отношения. Говоря об иностранных дочерних организациях, М. Кубра отмечает, что их организационная культура преимущественно ориентирована на ту, что имеется в материнской организации.

Психологическое обеспечение работы с организационной культурой как ресурсом системы управления

Подводя итоги данного раздела, следует остановиться на том психологическом обеспечении, которое необходимо при работе с организационной культурой как ресурсом системы управления. В его состав входят:

- методические материалы по диагностике организационных культур;
- диагностические методики, в частности, направленные на то, чтобы выявить особенности ценностных регуляторов организационного поведения;
- методические материалы по экспертизе организационных культур;
- методические материалы по групповому взаимодействию при «размораживании» и подготовке перемен.

Следует особо указать на возможность и целесообразность исследования специфики организационных культур с помощью методик, направленных на выявление ценностных регуляторов организационного поведения. К их числу относится разработанная нами методика «Ценностные регуляторы организационного поведения (ЦРОП)», описание которой дано в приложении¹.

¹ Более подробно о методике можно прочесть в следующих источниках: Личные предпочтения в системе организационных ценностей и индивидуально-психологические особенности // Ежегодник российского психологического общества. Психология и ее приложения. Т. 9, вып. 3. — М., 2002; Ценностные предпочтения и реальные достижения личности: прогностические возможности методики «ЦРОП» и Рокича // Современная психология: состояние и перспективы. Тезисы докладов на юбилейной научной конференции Института психологии РАН, 28-29 января 2002 г. Т. 1. — М., 2000;

В качестве примера информации, которая может быть получена с ее помощью, приводим данные, полученные в исследовании выборки кадрового резерва на ряде отечественных промышленных предприятий, находящихся в различных регионах страны и принадлежащих к различным отраслям. Были выявлены культурные стереотипы этой категории персонала, отражающие взаимосвязи между различными явлениями и феноменами, характерными для жизни организации. В качестве примера мы приводим далее те из них, что отражают фундаментальные отношения — между управляемой и управляющими подсистемами организации — как в целом, так и в плане исполнения обязательств, имеющих в процессе взаимодействия и самоактуализации работника. Согласно процедуре исследования, испытуемый должен выбрать между альтернативами, отражающими конкретные организационные факторы, исходя из представления об их ценности для себя самого (всего оценивалась 21 альтернатива).

Оказалось, что ориентация работника на возможность оказывать влияние на других людей и/или ход событий (т. е. властные устремления) в условиях отечественной промышленной организационной культуры несовместима как с ориентацией на поддержку своих друзей, так и на оценку руководства. Другими словами, приходится выбирать: или поддержка со стороны социального окружения, или стремление к власти. Аналогичный стереотип существует и относительно карьеры.

Следующий ценностный стереотип состоит в том, что ориентация работника на оценку со стороны руководства несовместима с его ориентацией на собственные принципы (если хочешь проводить свою линию, забудь о положительной оценке начальника).

Еще один стереотип состоит в противопоставлении ориентации на оценку руководства и на исполнение человеком его обязательств (достижение результата не всегда может поддерживаться начальством).

Интересен еще один стереотип, касающийся карьеры: она, по мнению кадрового резерва, участвовавшего в исследовании, является не следствием достижения, а результатом положительной оценки со стороны руководства.

Еще один ценностный стереотип, подобно прочим отражающий организационные противоречия, состоит в противопоставлении ориентации на неформальную общность и эффективность деятельности.

Таким образом, к наиболее общим организационным противоречиям, проявившимся в ценностном компоненте, который свойствен отечественной организационной культуре промышленных предприятий, относятся:

- отсутствие одобрения и социальной поддержки властным устремлениям — как со стороны дружественного окружения, так и со стороны руководства;
- слабая совместимость ориентации на собственные принципы с положительной оценкой руководства;
- слабая совместимость ориентации на эффективность, исполнение обязательств или на карьеру при поддержке дружественного окружения;

Ценностные ориентации персонала как отражение противоречий организационной среды // Современные проблемы психологии управления. — М., 2002; Авадеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды. — М.: Финансы и статистика, 2002.

- сопряженность приближенности к власти со снижением безопасности и ориентации на исполнение обязательств (другими словами — на дело);
- противопоставленность ориентации персонала на оценку руководства и на исполнение обязательств;
- высокая зависимость карьеры не столько от уровня достижений, сколько от положительной оценки руководства.

Не абсолютизируя роль выявленных противоречий, все же считаем целесообразным учитывать, что возможно их более или менее очевидное присутствие в организационной культуре, особенно промышленных организаций, существующих достаточно давно. В свою очередь, работа с персоналом не может игнорировать подобные противоречия и отражающие их ценностные стереотипы, поскольку последние представляют собой осознанное отношение члена организации к таким значимым организационным факторам, как взаимоотношение между ее подсистемами, властные устремления членов коллектива и самоактуализация, достижения и реализация обязательств и т. п.

Понятно, что информация, полученная при помощи этой и аналогичных ей методик, как мы уже указывали выше, подлежит интерпретации под углом зрения ее связи с базовыми представлениями соответствующих культур.

Завершая данный раздел, хотелось бы перефразировать приведенное выше высказывание К. Шольц, касающееся тех задач, которые должны решаться в организациях применительно к организационной культуре. Речь идет не о том, чтобы культуру оптимально «продавать» собственным сотрудникам, а о том, чтобы ее целенаправленно создавать, а также использовать имеющиеся ее сильные стороны, чтобы преодолевать слабые, обеспечивая ее адекватность как текущим, так и стратегическим задачам организации.

Рекомендуемая литература

- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002.
- Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2001.
- Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. Т. 1, 2. — М.: Интерэксперт, 1992.
- Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
- Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. — СПб.: Питер, 2000.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под термином «организационная культура»?
2. Какие уровни организационной культуры выделяет Э. Шейн?
3. Что является ключевым условием формирования организационной культуры?

220 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

4. Каковы механизмы ее формирования?
5. Что понимается под термином «размораживание»?
6. Что является первичными и вторичными факторами формирования организационной культуры?
7. Каково психологическое обеспечение работы с организационной культурой как ресурсом управления организацией?

Задания для повторения

Воспользовавшись опросником, содержащимся в приложении, попытайтесь выявить базовые представления, характерные для той организации, в которой вы работаете или с которой сотрудничаете.

Процессуальные аспекты управления человеческими ресурсами: психологическое обеспечение организации и планирования

В главе 2, рассматривая состав психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, мы указывали, что использование системного подхода предполагает выделение, наряду с функциональными, и процессуальных аспектов, связанных с реализацией основных управленческих функций применительно к данному виду ресурсов. Таким образом, часть психологического обеспечения ориентирована на оптимизацию планирования, организации, контроля и регулирования в системе управления человеческими ресурсами. Материал, посвященный этим вопросам, может рассматриваться в отдельной главе, но может быть включен и в разделы, касающиеся функциональных аспектов управления. Последнее более логично, поскольку позволяет избежать повторов, неизбежных в первом случае. Действительно, рассматривая, например, вопросы, связанные с планированием в системе человеческих ресурсов, пришлось бы вновь, хотя бы вкратце, напомнить основные положения, касающиеся отбора и подбора персонала, как составляющие кадровой работы.

Таким образом, было принято решение включить материал по проблемам психологического обеспечения процессуальных аспектов управления человеческими ресурсами в разделы, содержательно связанные с соответствующими основными управленческими функциями. С материалом раздела «Создание и поддержание системы человеческих ресурсов организации» логически связаны сведения о планировании и организации в сфере управления человеческими ресурсами.

Психологическое обеспечение организации системы управления человеческими ресурсами

Напомним, что суть организационной функции состоит в том, чтобы создать и поддержать систему ролей, которая, в свою очередь, обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий. Посредством организационной

деятельности устраняются неразбериха, конфликты между людьми по поводу работы или полномочий и создается внешняя среда, пригодная для их совместной деятельности [83, т. 1, с. 378]. Понятно, что создание системы человеческих ресурсов организации предполагает осуществление самых различных видов деятельности, начиная от разработки политики в сфере человеческих ресурсов, юридического консультирования работников, проведения групповых процедур, которые способствуют формированию коллективного субъекта деятельности, и заканчивая технической работой по информированию населения о потребностях организации в конкретных специалистах, ведением кадровой документации или применением конкретных процедур получения (уточнения) информации о претендентах на должность. Чтобы работа системы была эффективна, все эти виды деятельности должны быть определенным образом организованы.

В практике управления выработаны определенные алгоритмы, позволяющие оптимизировать процесс организации. Так, по Г. Кунцу, организационный процесс имеет следующие этапы:

- установление целей;
- формулирование производных целей, планов и направлений работ;
- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления;
- группировка этих видов деятельности, исходя из максимального использования имеющихся материальных и людских ресурсов;
- наделение руководителей каждой группы полномочиями, необходимыми для ее продуктивной работы;
- горизонтальная и вертикальная увязка этих групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

Процесс организации завершается регламентированием, нормированием и инструктированием. Посредством этих методов осуществляется распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых отношений в рабочих группах.

Регламентирование — это закрепление функций или работ за определенными исполнителями. С его помощью устанавливается статус звеньев управления, их место в системе взаимосвязи с другими, область автономии. Это отражается в положениях о подразделениях, должностных инструкциях.

Нормирование — установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности. Результат нормирования — норматив, некоторый стандарт. Нормативы могут касаться финансовых, материальных, трудовых ресурсов.

Инструктирование — ознакомление с обстоятельствами выполнения работ, разъяснение норм, условий реализации нормативных актов. Оно осуществляется посредством выдачи инструкций.

Все положения, приведенные выше, в полной мере приложимы и к процессу создания системы управления человеческими ресурсами. Практика показывает, что и отклонения от оптимального варианта ее организации аналогичны наблюдаемым в других системах.

222 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

Так, подчас, имеет место:

- слишком узкая или, наоборот, слишком абстрактной формулировка целей системы управления человеческими ресурсами; чаще всего цели отражают лишь узко понятые интересы организации, игнорируют необходимость учитывать запросы работников, их потребности, интересы, ожидания, которые важны для того, чтобы поддержать оптимальную в плане продуктивной деятельности людей удовлетворенность ими от своей работы; система целей также может не быть ориентированной на развитие персонала;
- при формулировке производных целей и направлений работ что-то, обозначенное как цель деятельности по управлению человеческими ресурсами, опускается и не находит в них отражения;
- не в полном объеме выявляются виды деятельности, необходимые для осуществления выделенных подцелей;
- в документах не фиксируются этические аспекты управления человеческими ресурсами;
- нет оптимального решения вопроса о нормировании и инструктировании работников.

С тем, чтобы оценить сложность и масштабность деятельности, направленной на выявление указанных отклонений от должного выполнения организационной функции, следует рассмотреть те «инструменты», которые обеспечивают возможность целенаправленной совместной деятельности людей на производстве, в том числе при реализации психологического обеспечения в рамках управления человеческими ресурсами. К таким «инструментам» относят **правила**; регламенты; процедуры; **режимы**; программы; стратегию; **цели** и **задачи**. Рассмотрим подробнее, что стоит за этими терминами.

Правила, закрепленные в документах, требуют, например, предпринять или не предпринять некоторые действия в конкретных ситуациях. Правила устанавливаются для того, чтобы обеспечить целенаправленную работу, они закрепляют определенный тип поведения, отвечающий интересам дела. Понятно, что при организации системы управления человеческими ресурсами, например, наряду с правилами делопроизводства, должны быть введены правила, регулирующие реализацию психологического обеспечения, скажем, применение конкретного теста, что осуществляется посредством разработки соответствующей инструкции.

Аналогичную с правилами роль играет регламент. Такую же функцию выполняют процедуры и режим. Процедура — это последовательность правил, ориентиры для действий, которые указывают, как надо выполнять определенную деятельность (например, процедура аттестации, процедура начисления КТУ). Режим — правила выполнения чего-либо в определенных условиях, последовательность действий, определяющих стабильность и эффективность протекания каких-либо процессов, способ реализации некоторой установки (например, режим психологической реабилитации).

Программа — намеченный к планомерному осуществлению, направленный на достижение единой цели и приуроченный к определенным срокам комплекс мероприятий, обеспеченный необходимыми ресурсами. Это совокупность правил, процедур, целей, установок. Программы могут быть различными по масштабам

и содержанию (программа повышения квалификации персонала, программа внедрения нововведения).

Наиболее широкой в этом смысле является генеральная программа действий, которая представляет собой распределение приоритетов и ресурсов для достижения целей. Такая генеральная программа называется **стратегией**. Она чаще всего реализует курс действий, под которым понимаются общие положения и понятия. Ими руководствуются, когда принимают решения, они также ограничивают альтернативы при принятии этих решений.

И, наконец, наивысший уровень в этом списке занимают **цели и задачи** организации. Это те рубежи, к достижению которых направлена ее деятельность. **Цель** — это предвосхищение результата управленческой деятельности, конечный этап многочисленных управленческих операций.

Сформулированные цели и задачи, провозглашенный курс действий и реализующие его стратегии, разработанные на этой основе программы деятельности, которые опираются на стандартизированные процедуры и правила, носят название институциональной составляющей управления и выступают основой для деятельности подразделений или служб.

В конкретных организациях каждая из этих разновидностей управленческих «инструментов» с той или иной степенью полноты обслуживает психологическое обеспечение, представляет его в общем массиве процедур, оптимизирующих использование данного ресурса в конкретных условиях. Если на каком-то уровне этой системы (институциональной составляющей) в масштабах организации не были представлены человеческие ресурсы или конкретная составляющая системы управления ими (в том числе и психологическое обеспечение), то полноценной, надежной работы системы соответствующего обеспечения (в том числе и психологического) добиться сложно, хотя бы потому, что будет отсутствовать преемственность, унифицированность (воспроизводимость), согласованность, соподчиненность (иерархичность) процедур. Например, если декларируется необходимость регулировать процесс адаптации вновь нанятого персонала или адаптации работников организации к конкретным изменениям, следует разработать:

- цели (чему будут служить мероприятия и что будет пониматься под должным уровнем адаптации);
- программы (какие мероприятия, в какие сроки, при каком финансовом и прочим обеспечении, под чьей ответственностью будут осуществляться);
- режимы (как все это будет вписываться в режим исполнения должностных обязанностей, установленных для каждой категории работников);
- процедуры (как конкретные мероприятия должны осуществляться);
- правила (например для отбора в соответствующую группу, участвующую в конкретной программе).

Исходя из этого, психологическое обеспечение процесса организации направлено на достижение более полной представленности в структуре целей и перечне видов деятельности, их реализующих, в институциональной составляющей управления того, что соответствует психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами. Соответствующее этой цели психологическое обеспечение может быть выражено в следующих процедурах:

224 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

- психолого-просветительской деятельности, ориентированной на разработчиков проекта и лиц, принимающих решение, и раскрывающей весь объем возможностей психологического обеспечения;
- экспертизе проектов и институциональной составляющей системы управления человеческими ресурсами, направленной на выявление возможностей их оптимизации в части, касающейся психологической составляющей;
- консультировании по использованию психологических закономерностей при осуществлении регламентирования, нормирования и инструктирования, когда создается система управления человеческими ресурсами организации.

Если относительно необходимости психолого-просветительской деятельности и консультирования при организации системы управления персоналом, как правило, недоумений не возникает, то целесообразность использования психологической экспертизы может вызвать у управленцев сомнение. Действительно, что могут, например, в документах увидеть психологи, чего не увидели их составители — специалисты в области управления или производственники. Чтобы продемонстрировать необходимость психологической экспертизы разрабатываемых в организации документов, остановимся на очень важной составляющей управления — инструкциях, в частности, тех, которые применяются для регулирования деятельности конкретных специалистов.

Оказывается, что их освоение и, соответственно, качество последующей деятельности, связано с тем, как учитываются при их разработке некоторые закономерности восприятия, известные психологам, но, как правило, неизвестные тем, кто готовит такого рода документы. Так, с психологической точки зрения оказывается важным, что описание действий (глаголы) соотносятся как с процессом (например, «поворачивать»), так и с состоянием, результатом, целью (например, «отвернуть»), к которому процесс приводит. Понятно, что один и тот же процесс может дать множество результатов, а одного и того же результата можно достичь, благодаря нескольким процессам. Разграничение описаний процесса и цели при составлении инструкций оказывается важным, поскольку они по-разному (с различной скоростью и полнотой) понимаются и запоминаются теми, кто с ними работает. Ж. Ф. Ришар приводит экспериментальные доказательства, подтверждающие, что при чтении инструкций понимание того, что надо сделать, происходит быстрее, если сначала указывается результат, который надо получить, а затем способ, каким следует это осуществить, нежели в обратном порядке.

Звеном, связующим и ограничивающим возможные вариации в связке «процесс — результат», являются условия и требования, представленные в ситуации. Реально они могут существовать априори, и именно ими и будут определяться процессы достижения цели, их целесообразность. Условия могут быть типичными (штатными) и нештатными. Последние способны существенно повлиять на достижение цели. Требования к процессу (условия достижения) схватываются и запоминаются, как оказывается, в последнюю очередь¹.

Таким образом, выявление психологически обусловленных возможностей улучшить инструктирование как составляющее процесса организации позволяет

¹ Ришар Ж. Ф. Ментальная активность. — М.: Институт психологии РАН, 1998. — С. 30-31.

повысить эффективность управления человеческими ресурсами в целом. Понятно, что при экспертизе других составляющих (организационных проектов, подходов к нормированию труда) выводы опираются на иные психологические закономерности.

Очень важным моментом, хотя непосредственно к психологическому обеспечению отношения не имеющим, но определяющим, в каком объеме и насколько системно эта составляющая может быть реализована, является масштаб подчинения подразделения и мера его самостоятельности. Чем выше уровень инстанции, отвечающей за управление человеческими ресурсами, тем более благоприятны условия для развития службы складываются.

Психологическое обеспечение планирования при управлении человеческими ресурсами

Планирование — ключевая из основных управленческих функций. Ее цель состоит в том, чтобы обеспечить ясность ожиданий от конкретных трудовых постов, тем самым, создав предпосылки для успешности совместных усилий работников, и облегчить достижение целей и задач организации. Посредством планирования удается достичь четырех целей:

- 1) устранить отрицательный эффект неопределенности и изменений;
- 2) сосредоточить внимание на главных задачах;
- 3) добиться экономичного функционирования;
- 4) облегчить контроль [83, т. 2, с. 152].

Понятно, что эффективное управление человеческими ресурсами не может осуществляться стихийно. И в этой сфере планирование также является ключевой управленческой функцией. Специфика плана в рамках рассматриваемой системы определяется двумя факторами: стратегией организации; кадровой политикой (курсом действий в сфере управления человеческими ресурсами).

Стратегия организации определяет, на что ориентирована активность в сфере управления человеческими ресурсами (относительно чего требуются дополнительные усилия по планированию). Кадровая политика определит степень активности, уровень системности, сам объем деятельности по управлению человеческими ресурсами, а также принципиальные установки, с позиции которых будут осуществляться все мероприятия в этой области. Остановимся несколько подробнее на выделяемых вариантах стратегий организаций и кадровой политики.

Так, организацией может быть реализовано пять вариантов стратегического развития:

- «оставить все без изменений»;
- осуществить стратегии внутреннего роста;
- осуществить стратегии внешнего роста;
- осуществить выход на международный рынок;
- применить антикризисные стратегии, направленные на изъятие вложений [61, с. 132].

Каждым из них высвечивает круг первоочередных задач, требующих особого внимания при работе с человеческими ресурсами. Например, первым из указанных,

226 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

часто реализуемый в компаниях с длительным жизненным циклом (тяжелое машиностроение, металлургия), в муниципальных службах, органах здравоохранения, предполагает планирование работы с персоналом в соответствии с целями, определенными самой спецификой этих организаций и в русле проводимой кадровой политики на основе мониторинга состояния дел в этой сфере жизнедеятельности предприятия.

Стратегии, направленные на внутренний рост, могут осуществляться различным образом, в частности благодаря:

- более глубокому внедрению на рынок (концентрация), что предполагает активную маркетинговую политику и, соответственно, при поддержке этой стратегии человеческими ресурсами, усиление маркетинговых подразделений в плане как повышения эффективности их руководства, так и улучшения качественных показателей состава работников, их обучения, более активного использования мотивирующих и стимулирующих воздействий и т. п.;
- развитию рынка, связанному с внедрением новых модификаций товаров и услуг, что предполагает расширение производства, сопровождаемое, как правило, увеличением численности персонала, интенсификацией труда, модернизацией системы управления в соответствии с новыми объемами деятельности; это определяет выбор менее затратных схем обеспечения расширяющегося производства персоналом (временные работники, сверхурочные работы, изменение нормирования, совмещение ряда трудовых постов, перераспределение персонала из различных подразделений и т. п.), пересмотр диапазона управления в конкретных подразделениях (того количества персонала, которое подчиняется одному руководителю) и, если окажется необходимым, введение новых структурных единиц и усложнение соподчиненности; в рамках управления человеческими ресурсами это повлечет за собой изменения на уровне положений о подразделении, должностных инструкций, обоснование новых норм выработки, дополнительную подготовку персонала;
- разработке нового товара, связанной с модификацией продукта или добавлением новых к уже существующим, осуществляемой с целью развития своего присутствия на рынке;
- обновлению, связанному со значительными изменениями в товарах или услугах, замене существующих товаров новыми.

Две последние стратегии предъявляют повышенные требования к организации новых разработок, проектов и т. п. В плане управления человеческими ресурсами акцент смещается на стимулирование разработок и внедрение нового продукта, обеспечение психологической готовности к нововведениям, которые типичны для этого типа стратегии.

Как мы видим, специфика работы с персоналом возникает даже при реализации сходных по направленности стратегий.

Стратегии, направленные на внешний рост, осуществляемые посредством приобретений, слияний и образования совместных предприятий, естественно, смещают акценты на оптимизацию психологического климата (который всегда страдает при слияниях и приобретениях), психологическую подготовку персонала к грядущим

шим нововведениям, подтягивание работы с персоналом на приобретенных предприятиях к единым стандартам, аудит персонала, при необходимости — увольнение его части, стимулирование образования команд, воздействия на организационную культуру. Аналогичные задачи решаются при выходе предприятия на международный рынок, когда образуются дочерние предприятия, совместные предприятия, осуществляется франчайзинг (деятельность на основе договора об использовании товарного знака, логотипа, продукции какой-либо известной фирмы за вознаграждение этой фирме). В том случае, когда организация осуществляет экспортно-импортные операции, это предполагает приобретение соответствующих специалистов или их подготовку из числа представителей собственной организации.

В неблагоприятных экономических условиях реализуются стратегии, направленные на изъятие вложений, когда деньги не вкладываются в дальнейший рост деятельности. На этом фоне принимается комплекс мер по экономии, которые, в первую очередь состоят из снижения затрат. Среди таких приемов на первом месте, как правило, указывается снижение затрат на оплату труда и персонал в целом, а уже затем — на сырье и материалы.

Снижение затрат на персонал обеспечивается снятием дополнительных выплат, снижением величины заработной платы, уменьшением численности персонала. Далее приводится перечень способов регулирования численности персонала, которые также имеют определенные нюансы, предполагающие дополнительную психологическую подготовку персонала. К таким способам относятся:

- прекращение приема на фоне ухода на пенсию;
- высвобождение, в том числе принудительные увольнения, перевод в неоплачиваемый отпуск по инициативе администрации, стимулирование увольнения по собственному желанию;
- внутриорганизационные перемещения;
- перевод на частичную занятость (сокращенный рабочий день, неполную неделю), в том числе с разделением ставки между двумя работниками (частичный найм), разделением имеющейся работы между всеми имеющимися работниками;
- социально-ориентированные методы отбора (пол, возраст, наличие детей).

Следует отметить, что сокращение персонала может обеспечивать и стратегию сдвига, которая заключается в принятии новой стратегической позиции, связанной с отдельным видом товара или услуги, т. е. остальная часть планов сокращается, а высвобожденные ресурсы перенаправляются в перспективную область. Перспективные проекты, получившие финансовую поддержку, позволят предприятию не только пережить сложное время, но и послужат импульсом к его развитию.

При частичной продаже предприятия и при полной его ликвидации персонал попадает в психологически сложную ситуацию, которая может быть при планомерной подготовке несколько смягчена за счет заблаговременной связи со службой занятости и использования ее ресурсов с тем, чтобы в дальнейшем переобучить и трудоустроить высвобожденный персонал.

Кадровая политика, подобно стратегии организации, накладывает отпечаток на особенности планирования в управлении человеческими ресурсами. Выделяют следующие виды кадровой политики [172, с. 148-152]:

228 Глава 4. Психологическое обеспечение создания системы человеческих ресурсов

- пассивную, для которой характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом, работа в режиме экстренного реагирования на возникающие проблемы;
- реактивную, когда предметом специального внимания руководства становятся мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду; выявляются кризисные проявления и их причины; Вместе с тем все мероприятия ориентированы на оперативное реагирование;
- превентивную, основывающуюся на краткосрочных и среднесрочных прогнозах потребности в кадрах, ставящую задачи развития персонала, имеющую развернутую систему мониторинга состояния человеческих ресурсов, но без использования целевых кадровых программ;
- активную, основывающуюся на глубоком прогнозе, мониторинге ситуации, разработке кадровых программ, которые корректируются в зависимости от конкретных задач.

Наряду с глубиной прогнозирования, степенью системности при постановке задач в сфере управления человеческими ресурсами и возможностями целенаправленного воздействия на ситуацию, ориентация на источники пополнения организации кадрами (внешние или внутренние) является основанием для выделения двух типов кадровой политики — открытой и закрытой.

Таким образом, сочетания проводимой стратегии и определенной кадровой политики определяют приоритетные направления планирования в управлении человеческими ресурсами. Итогом таких разработок являются конкретные программы, например, «Программа формирования резерва на выдвижение», «Программа оптимизации стимулирования труда» и т. д.

Психологическое обеспечение процесса планирования, особенно при разработке программ мероприятий, должно быть направлено на создание предпосылок для системного отражения в программах современных представлений о труде, об индивидуальном и коллективном субъекте деятельности и т. д. Соответствующее этой цели психологическое обеспечение может быть представлено следующими процедурами:

- психолого-просветительской деятельностью, ориентированной на разработчиков программ и лиц, принимающих решение, и раскрывающей весь объем возможностей психологического обеспечения, соответствующего конкретным программам;
- экспертизой программ в сфере управления человеческими ресурсами, имеющей целью выявить возможности их оптимизации в части, касающейся психологической составляющей;
- консультированием по использованию психологических закономерностей при осуществлении планирования в сфере управления человеческими ресурсами организации.

Последний пункт следует дополнительно пояснить. Ключевой составляющей в процедуре планирования является процесс выработки решения. При разработ-

ке совокупности программ по оптимизации управления человеческими ресурсами этот процесс осложняется тем, что различные программы могут включать сходные по направленности мероприятия, например, диагностическую составляющую или вовлечение в консультативное взаимодействие пересекающихся групп специалистов. Следовательно, планы реализации могут выстраиваться по сетевому принципу, когда сходные (пересекающиеся) мероприятия разных программ увязываются во времени, пространстве и институциональном обеспечении. Психологическая помощь в форме консультирования направлена на то, чтобы оптимизировать процесс выработки коллективного решения и обеспечить отражение в планах психологической преемственности мероприятий.

Завершая данный раздел, отметим, что реализация психологического обеспечения, связанного с процессуальными аспектами управления человеческими ресурсами, осуществляется во взаимодействии с другими специалистами и руководителями того уровня, на котором разрабатывается стратегия и курс действий. В соответствии с этим особое значение приобретает психолого-просветительская составляющая.

Рекомендуемая литература

Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ. 2001.

Егоршина А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.

Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации (учебно-практическое пособие). — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под организацией как основной управленческой функцией?
2. В чем состоит направленность психологического обеспечения организационного процесса в области управления человеческими ресурсами?
3. Что понимается под планированием как основной управленческой функцией?
4. Какие факторы определяют особенности планирования в области управления человеческими ресурсами?
5. В чем состоит направленность психологического обеспечения планирования в области управления человеческими ресурсами?

Глава 5

Психологическое обеспечение функционирования системы человеческих ресурсов

Цели данной главы:

- раскрыть психологические особенности процесса адаптации персонала и поддержания его высокой эффективности; дать характеристику психологического обеспечения мероприятий по адаптации персонала и поддержанию требуемого уровня его эффективности;
- обсудить проблемы стресса, возникающего в процессе трудовой деятельности, и психологическое обеспечение мероприятий по предупреждению и компенсации проявлений стресса;
- рассмотреть проблемы организационных конфликтов и психологическое обеспечение оптимизации конфликтного поведения.

Адаптация персонала и поддержание должного уровня эффективности труда персонала

Отбор персонала при его найме в организацию еще не гарантирует высокую эффективность деятельности человека в новых для него условиях, в новом коллективе, на новом трудовом посту. Обычно для достижения стабильного уровня функционирования в новой для работника роли требуется достаточно длительный срок, подчас доходящий до трех лет. Но даже по прошествии этого времени не всем удается в полной мере освоиться и достичь ожидаемого уровня производительности и качества работы.

Понятие адаптации. Виды адаптации

Время и степень успешности вхождения в новую роль определяется уровнем адаптивности человека, а сам процесс освоения новых обстоятельств — процессом адаптации. В. Г. Подмарков, давая определение последней, указывал, что адап-

тация представляет собой единство активных и пассивных форм связи человека со средой, приспособления среды к человеку и человека к среде [127, с. 126-127].

Адаптация привлекала самое пристальное внимание исследователей и практиков, поскольку управление этим процессом позволяет снизить потери организации, возникающие из-за текучести кадров, неудовлетворительной выработки и низкого качества труда. Остановимся более подробно на основных положениях, отражающих психологические особенности адаптации человека в организации, в частности, на подходах к выделению ее разновидностей.

Для интерпретации данных исследования важно различать первичную (адаптация лиц, не имеющих трудового опыта) и вторичную адаптацию, связанную с последующим изменением работы или профессии, возникновением новых условий труда.

По направленности адаптация подразделяется на профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация — это приспособление человека к требованиям профессии, она осуществляется на основе приобретенных в ходе профессиональной подготовки знаний и умений. Процесс профессиональной адаптации зависит как от объективных факторов (сложности самой профессии), так и от особенностей самого работника (его интересов, индивидуально-психологических свойств). В организации это приспособляемость к требованиям технологической подсистемы.

Психофизиологическая адаптация — это адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха и т. п. Она зависит от здоровья человека и особенностей условий, в которых осуществляется его деятельность. Если условия необычны (работа на глубине, на высоте, в условиях перепада температур, длительных смен, связанных с депривацией сна, в условиях Заполярья), то и требования к физиологическим предпосылкам адаптации повышаются.

Социально-психологическая адаптация — это приспособляемость к социальной и организационной среде предприятия.

Психологи имеют дело с исследованием и оптимизацией всех перечисленных видов адаптации. Например, может встать вопрос о первичной адаптации при обосновании решения о том, кого лучше нанять — молодого специалиста и воспитывать его в условиях определенной культуры, вкладывая средства в его первичную адаптацию, или находить опытного специалиста, рискуя при этом столкнуться со сложностями его вписывания в организационную культуру. Не менее часто ставится вопрос об особенностях вторичной адаптации опытных профессионалов в связи с изменением техники. Но особое внимание, как правило, уделяется социально-психологической адаптации.

Надежды, связываемые с регуляцией процесса социально-психологической адаптации, основываются на значимости тех функций, которые приписываются этому процессу. Так, установлено, что социально-психологическая адаптация человека реализует несколько функций. Основные из них заключаются в формировании средств, нахождении условий и форм для свободного прогрессивного развития личности. Адаптация в коллективе выступает как условие продуктивной социальной активности, самоопределения, развития индивидуальности [60].

Показатели адаптации

Рассмотрим подходы к выделению признаков качества адаптации. Так, В. Г. Подмарков, характеризуя различные уровни адаптированности, предложил считать показателем высокой адаптации малый срок, необходимый для эффективного включения в производство, высокие показатели выполнения должностных обязанностей, органичное вхождение в коллектив, активную позицию в качестве его единицы. Низкий уровень адаптации проявляется, по его мнению, в том, что работник медленно и неадекватно включается в производство и дает низкие трудовые показатели [127, с. 126-127].

И. М. Магура предлагает использовать более дифференцированные критерии для того, чтобы оценить успешность адаптации персонала в организации. При высоком ее уровне:

- работа не вызывает чувства напряжения, страха, неуверенности;
- освоен необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы;
- наблюдается овладение профессиональной ролью;
- трудовые показатели работника устраивают его руководителей;
- поведение работника соответствует требованиям, установленным руководством;
- у работника выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой;
- трудовой вклад и его оценка со стороны организации вызывают чувство удовлетворения у работника;
- достижения в работе связаны с ощущением жизненного успеха [98, с. 93].

К показателям социально-психологической адаптированности личности относят следующие ее особенности:

- уверенность в себе; адекватный уровень самооценки, отсутствие «эффекта неадекватности» как проявления внутриличностного конфликта;
- ясность самосознания; ответственность; наличие «своей линии» поведения;
- умение преодолевать неудачно сложившиеся обстоятельства; продуктивное поведение, демонстрируемое в условиях психической напряженности и стрессовых состояний;
- ощущение духовного комфорта; удовлетворительное самочувствие;
- высокая степень интеграции индивида в первичных группах (семья, рабочий коллектив); положительные отношения с товарищами; высокий уровень удовлетворенности этими отношениями;
- наличие удовлетворяющего личность статуса в значимых группах и коллективах [60, с. 173-180].

Наиболее часто упоминающиеся показатели адаптации, можно разделить на объективные и субъективные. К объективным показателям относят:

- продуктивность деятельности, рассматриваемую в соответствии с реальными и потенциальными способностями личности [60];

- реальное положение в коллективе, в том числе профессионально-квалификационный рост, стаж работы;
- авторитет работника.

Субъективными критериями адаптации являются:

- удовлетворенность индивида своим трудом в данной организации;
- отношение к различным аспектам и условиям деятельности и общения;
- отношение к себе как субъекту деятельности.

Таким образом, при диагностике адаптации работников, перечень ее показателей может быть полезен для разработки опросников.

Динамический аспект адаптации

Как указывалось выше, процесс адаптации может быть растянут во времени, и обычно он охватывает трехлетний период. Что с психологической точки зрения происходит за это время? Можно ли считать, что процесс адаптации связан исключительно с обогащением опыта человека? Оказывается, что все обстоит значительно сложнее.

Н. В. Ядов в лонгитюдном исследовании, длившемся 3 года, оценивал диспозиции молодых рабочих по отношению к деловым качествам на трех уровнях: ситуативных и обобщенных установок в сфере производственной деятельности, а также на уровне ценностных ориентации. Оказалось, что в процессе адаптации наблюдается:

- интенсивная перестройка диспозиционной системы, пик которой приходится на 6-18 месяцы с момента включения в производство;
- рост диспозиций к саморегулятивным качествам, таким как самостоятельность, творчество и т. п.;
- спад значимости диспозиций к качествам внешнерегулятивного характера, таким как исполнительность, дисциплинированность;
- актуальная на момент начала трудовой деятельности ценность «Интересная работа» в первые полгода адаптации устанавливается на уровне, характерном для основной массы рабочих;
- приближение структуры обобщенных установок в отношении деловых качеств к структуре установок адаптированного рабочего [203, с. 88-89].

Таким образом, обогащение опыта в процессе производственной адаптации приводит к перестройке диспозиций всех уровней, а значит, динамика и направленность их изменений может стать показателем процесса адаптации.

Личностные ресурсы социально-психологической адаптации

Вместе с диагностикой уровня адаптации не менее важным является прогнозирование ее успешности. В литературе имеются данные, позволяющие определить подходы к подобному прогнозированию. Адаптация к условиям труда и профес-

234 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

сии связана, соответственно, с состоянием здоровья и высоким уровнем обученности. Особое значение придается и ее личностным ресурсам.

Одна из предпосылок социально-психологической адаптации, а также показатель адаптированности работника — адекватность его самооценки как соответствие собственным способностям и качествам, а также соотносимость с оценкой «значимых других».

Наличие навыков активной регуляции собственного поведения — интеллектуальных, ролевых, моральных — еще одна предпосылка для социальной адаптации.

Не менее важным в новой социальной среде оказывается умение быстро найти свое место, установить свою роль в новом коллективе, умение проявлять свои способности и интересы в рамках существующих условий [60].

Как эти, так, наверное, и многие другие социальные навыки обеспечивают продуктивную адаптацию человека в социальной среде. Они, пользуясь терминологией А. А. Налчаджяна, относятся к «незащитно-адаптивным механизмам». К ним также причисляют творческое решение проблем; конструктивные действия, характеризующиеся коллективистским духом; приспособляемость, не предполагающая конформизм.

Данные механизмы реализуются в ситуации, не вызывающей фрустрации. Наличие или отсутствия последней определяется не только объективными характеристиками ситуации, но и ее восприятием субъектом. В случае фрустрации, по мнению А. А. Налчаджяна, могут использоваться и «защитно-адаптивные механизмы», например рационализация, проекция, регрессия и т. д., которые не способны обеспечить продуктивный уровень адаптации. Этот автор считает, что устойчивое воспроизведение при адаптации тех или иных механизмов может сформировать определенную адаптационную стратегию, которая, в свою очередь, либо обусловит нормальное развитие личности, либо приведет к ее деформациям (макиавеллизму, чрезмерному конформизму) или к патологическому ее развитию [113, с. 62-63].

Эта концепция интересна тем, что, с одной стороны, благодаря ей можно выделить еще одно направление в деятельности психолога, связанной с обеспечением эффективной адаптации: обратить внимание не только на психофизическую готовность человека к деятельности, степень его обученное™ профессиональным и социальным умениям и информированности относительно организации, но и на способность разрешать проблемы. С другой стороны, этот подход дает возможность расширить психологические признаки адаптированности/деадаптированности.

Оптимизация производственной адаптации

Первичное закрепление образа поведения, требуемого от сотрудника, осуществляется по-разному. Психологическая определенность обеспечивается благодаря оперативному информированию новых членов организации с тем, чтобы опередить стихийное освоение информации, циркулирующей по неформальным каналам коммуникации [190].

Производственная адаптация оптимизируется посредством воздействий в плане информации, к которым относятся:

- ознакомление работника с организацией;

- ознакомление работника с подразделением, условиями и особенностями труда на конкретном рабочем месте;
- ознакомление работника с коллективом, его нормами и традициями.

Особое место в ряду мероприятий по адаптации занимает наставничество. В практике управления персоналом это способ, позволяющий оперативно передать социально ценный опыт, обеспечить преемственность социальных ориентиров, когда доверенные лица организации, обладающие не только опытом, но и неформальным авторитетом, ориентируют новых членов коллектива в правилах поведения и демонстрируют образцы деятельности. Русский просветитель А. Ф. Бестужев в трактате «О воспитании», написанном в 1798 г., целый раздел посвятил требованиям к личности наставников молодежи. Он писал: «...если бы хотелось, чтобы пристекло благо обществу от воспитываемого юношества, то воспитатели молодых людей должны быть люди с познаниями, имеющие нравы кроткие и поведение дозванное, украшенные всеми теми добродетелями, кои могут послужить примером воспитывающимся и учинить впечатление на все продолжение их жизни, поелику молодые люди ничему так скоро не последуют, как видимому поведению своих воспитателей, всегдашними обращающихся» [11, с. 111].

Сами профессионалы прекрасно осознают роль наставника, находя в таком влиянии как положительные, так и отрицательные стороны. Преодоление последних видится ими в личностном росте и профессиональном развитии. Вот как этот момент отражен в мемуарах известного отечественного детского хирурга С. Я. Долецкого.

Молодому врачу свойственно, безотносительно от желания, подражать своему шефу. Чем больше уважение и любовь к нему, тем подражание сильнее. Этот психологический фактор имеет немаловажное значение в стадии ученичества, а затем и в формировании школы. Недаром по «почерку» и поведению хирурга можно узнать, чей он питомец. Это явление скрывает в себе положительную и отрицательную стороны. Положительная — в заимствовании высокого мастерства. Отрицательная — в ограниченности этого мастерства одним индивидуумом, шефом. Следовательно, молодой специалист должен использовать опыт многих и разных хирургов, перенимая лучшее [38, с. 42].

От авторитетных лиц, наставников перенимаются не только приемы работы, но и бытовые привычки, навыки самоорганизации. Тот же автор писал об этом:

Недавно случилось так, что после лекции мы сообща смотрели вновь поступившего больного и решили, что его нужно оперировать. На подготовку требовалось не менее часа. Уезжать из клиники не было смысла. Старшая сестра приемного отделения покормила меня обедом дежурных врачей, и я пошел к себе, попросив ее разбудить меня через десять минут.

— Почему вы спите после обеда, ведь это вредно? — спросила она.

— Привычка...

Как эта привычка возникла, я сейчас расскажу.

Москвичи хорошо помнят трудные месяцы 1941 г. — с октября по декабрь. Именно в декабре во 2-ю Таганскую больницу доставили из-под Ржева несколько мальчишек. Немцы, предполагая контратаковать наши позиции, посылали под автоматами местных жителей — стариков, женщин и детей — на разминирование минных полей. Ребятам с оторванными кистями рук, выбитыми глазами, множественными ранами груди и живота привезли к нам...

236 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

Один из мальчиков, маленький, худой и глазастый, звали его Миша, пожаловался ночью сестре, что руку, а правильное — то, что от нее осталось, сильно дергает.

«Неужели столбняк?» — подумали мы, тогда еще совсем молодые хирурги. Наши опасения подтвердились. Несмотря на все, что требовалось в то время — реампутация культи (отсечение конца культи), вливание противостолбнячной сыворотки в вену, наркотические средства, — состояние мальчика ухудшалось.

— Я постараюсь разыскать академика Штерн, — сказал наш главный врач. — Существует новый метод, который применяется с успехом на фронте.

Мы ожидали увидеть высокого седого мужчину, худого и в очках. Он представлялся нам в форме бригадного врача или что-то в этом духе. Вместо него появилась немолодая, очень полная, до предела уставшая женщина. Она только что вернулась с передовой, и когда узнала, что в одной московской больнице лежит мальчик с запущенным столбняком, то, «не умывшись и не поев», приехала к нам...

...Пока шла подготовка к процедуре, академика покормили нехитрым нашим военным обедом, и она попросила оставить ее на десять минут в какой-нибудь тихой комнате. Когда мы ее разбудили, то в ответ на наши вопросы — «Почему десять?», «После еды спать вредно» и какие-то еще — услышали предельно краткий, но точный рассказ. Это был не рассказ, а лекция об очень сложных вещах, о которых так просто могут говорить только очень образованные люди.

— За десять минут мозг человека выключается настолько, что отдых дает возможность вечером плодотворно работать до самого сна. Дальше спать не стоит. Просыпаешься разбитым. Хочется продлить сон, и не сразуходишь в рабочую колею.

...Миша после нескольких пункций поправился.

...Привычка спать после еды десять минут осталась у меня на всю жизнь. А работоспособность, на самом деле, сохраняется до вечера» [38, с. 55-57].

Интересен китайский вариант наставничества — «метод красных пар»: оно осуществляется не только в производственной ситуации, но и в частной жизни.

К ориентирующим приемам, обеспечивающим не только вхождение в производственную ситуацию, но и поддержание усвоенного, относится влияние личного примера авторитетных представителей коллектива. Мы уже упоминали высказывание Ли Гоу о роли личного примера правителя для граждан в соблюдении законов. Именно поэтому в период адаптации важны достаточно частые контакты с непосредственным руководителем.

Не менее значимым в системе мероприятий по адаптации персонала является контроль над ее протеканием, а также своевременная психологическая помощь, когда возникают трудности (выявление сложностей, причин, лежащих в их основе, разработка системы мер по их преодолению).

Психологическое обеспечение этих процессов включает в себя:

- психологическую экспертизу документов, регламентирующих проведение работы по адаптации персонала;
- создание банка диагностических методик и процедур, направленных на оценку степени адаптированности персонала;
- разработку системы мероприятий и процедур, воздействующих на работника с тем, чтобы оптимизировать процесс адаптации;

- консультирование руководителей относительно оптимизации адаптационного процесса;
- консультирование персонала в связи с процессом адаптации.

Завершая данный раздел, еще раз подчеркнем, что оптимизация рассматриваемых процессов — традиционное направление деятельности психологов в организации.

Рекомендуемая литература

Организационная психология / Сост. Л. В. Винокуров, И. И. Скрипюк. — СПб.: Питер, 2000.

Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под адаптацией?
2. Какие виды адаптации выделяются?
3. Очертите временные границы адаптации.
4. В чем заключается психологическая сущность социально-психологической адаптации работника?
5. В чем состоят функции наставника?

Задания для повторения

Ознакомившись с приведенным далее текстом, назовите те общественные институты, которые выполняют на предприятиях «Хитачи» функции наставничества.

В «Хитачи» старший рабочий является другом, философом и руководителем рабочих. В несчастье рабочий обращается к старшему рабочему. Старший рабочий несет ответственность за производительность труда подчиненных так же, как и за их благосостояние. Если рабочий болен, старший навещает его и оказывает посильную помощь. В случае смерти старший рабочий может попросить своих помощников взять два или три дня для помощи вдове в организации похорон. На похороны приходит вся группа.

В Японии концепция благосостояния очень широкая. Она включает развитие умственных способностей, мораль. Таким образом, формирование характера является важной частью благотворительной деятельности в «Хитачи». На предприятиях «Хитачи» расположены филиалы Общества этики. Общество выпускает журнал под названием «Высокая цель».

В статьях отражается широкий спектр проблем, таких, как здоровье в среднем возрасте, садоводство, интересные мемуары и советы матерям. Целью является усиление энтузиазма в работе, развитие мышления, патриотизма, честности, моральной чистоты и высоких устремлений. Общество проводит уик-энды. Участники встают до рассвета, чтобы «постоять обнаженным под душем, произнося нараспев стихи». Цель — привить высокие этические принципы. Один из популярных лозунгов таков: «Мир без доброты страшен, мир без труда упадочен» [125, с. 106-107].

Поддержание качественного функционирования работника

Поддержание качественного функционирования работника включает в себя решение следующих задач:

- обеспечение требуемого состояния регуляторов трудового поведения;
- профилактика организационного стресса;
- оптимизация конфликтного взаимодействия.

Обеспечение требуемого состояния регуляторов трудового поведения

Образы как психические регуляторы поведения человека

Уровень достижений профессионала при решении поставленных перед ним трудовых задач определяется комплексом объективных и субъективных факторов. К первым относятся внешние условия (технический и технологический уровень трудового поста, эргономичность предметно-пространственного окружения, организация трудового процесса и т. п.). К субъективным — степень обученное™ специалиста, а также особенности психической регуляции, лежащей в основе его трудовой деятельности. Таким образом, если оставить в стороне воздействия на объективные факторы и сосредоточиться на субъективных, то требуемый уровень функционирования персонала можно обеспечить, опираясь на представление о наиболее общих механизмах, которые обуславливают формирование профессиональных знаний и навыков, а также активность человека.

Вопросы, связанные с психологическим обеспечением профессиональной подготовки в рамках организации, будут нами рассматриваться в следующей главе. В данном разделе сосредоточимся на психологических механизмах, лежащих в основе регуляции человеческого поведения. Остановимся на этом подробнее, опираясь на понимание сущности психические регуляторы активности, представленное в работах Е. А. Климова. По его мнению, «можно выделить три основные разновидности регуляторов активности человека:

1. Отображения (как субъективные модели и в этом смысле образы) субъектно-субъектных и субъектно-объектных отношений: ценностные представления, направленность личности, образ мира, мировоззрение; характер как система устойчивых отношений человека к разным сторонам действительности; эмоции, чувства; потребности, потребностные состояния.
2. Отображения самого субъекта, актуальный «Я-образ» (знание о своем функциональном состоянии в данный момент, своем месте в системе межлюдских отношений, своих возможностях и ограничениях); обобщенный «Я-образ» («Я-концепция»: я в прошлом, я ныне, я в будущем, я среди других, я как представитель профессиональной общности, я как организм, как неповторимая индивидуальность, как член группы, общества).
3. Отображения объектов (предметов, процессов природы и культуры, социальных процессов и систем, людей как предметов рассмотрения, партнеров,

сотрудников, любых «изделий» людей, включая и теоретические, информационные): чувственные образы (результат работы органов чувств); репрезентативные конкретные образы (представления памяти, воображения); репрезентативные отвлеченные образы (понятия, схемы, системы понятий, усвоенные алгоритмы действий; эту группу психических регуляторов часто не называют образами, относя это слово только к конкретным представлениям — мысленным картинкам. Здесь мы использовали этот термин в широком теоретическом смысле для обозначения любых субъективных моделей действительности)» [71, с. 114].

Как мы видим, ключевым моментом психической регуляции выступают образы субъектно-субъектных и субъектно-объектных отношений, «Я-образ» и любые субъективные модели действительности.

Следовательно, воздействие на регуляторы активности может достигаться как благодаря изменению той реальности, отражение которой обуславливает образ (реальных субъектно-субъектных и субъектно-объектных отношений, конкретных физических, психологических, социально-психологических, социальных характеристик человека и параметров окружающей предметной и информационной среды), так и благодаря влиянию на процесс построения образов.

Действительно, изменяя внешние факторы и прочие составляющие реальности, можно ожидать изменения соответствующих им образов и, следовательно, отношения человека к трудовой ситуации, регуляторов его поведения. Вместе с тем было выявлено, что при сопоставлении эффективности влияния, которое оказывают на представления персонала об организации объективные факторы (наблюдаемые достижения в работе) и специальным образом организованное информирование коллектива, последнее оказалось более действенным.

Таким образом, поддержание нужного функционирования персонала в той части, что касается воздействия на субъективные предпосылки деятельности, происходит благодаря разнообразным приемам изменения образов, выступающих психическими регуляторами трудовой активности человека.

Люди приходят на работу в конкретную организацию с определенным образом как своих запросов, возможностей, так и соответствием последней их ожиданиям. В процессе работы эти составляющие трансформируются под воздействием реальности и информирования, исходящего от различных подструктур организации. В одних случаях сочетание этих представлений более, в других — менее благоприятно для эффективной трудовой деятельности. Таким образом, в качестве инструмента управления эффективностью труда, наряду с его материально-техническим и организационным обеспечением, подготовкой персонала, выступает и управление представлениями работников о трудовой ситуации и себе как субъекте профессиональной деятельности.

Не случайно столь большое внимание в современных организациях уделяется деятельности специалистов в области PR (связи с общественностью). Рассмотрим определение PR, данное в словаре Уэбстера. В качестве одной из целей этой деятельности указывается содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью и организацией, а также и другими людьми, группами людей или обществом в целом [12, с. 17].

240 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

Именно поэтому нецелесообразно сводить поддержание требуемого уровня функционирования персонала лишь к выбору той или иной модели мотивирования и стимулирования труда. Следует апеллировать к системному представлению о психологических механизмах, лежащих в основе построения образа (представления), понимаемого как регулятор активности.

Известно, что одна и та же информация, одни и те же обстоятельства воспринимаются разными людьми неодинаково, что обусловлено их информированностью, системой характерных для них мотивов деятельности, диспозициями, тем состоянием, в котором они находятся. Поэтому, когда пытаются создать условия для того, чтобы в большей степени вовлечь персонал в дело, апелляция к одним и тем же мотивам у разных людей может быть непродуктивной. Исходя из этого, в тактике воздействия на регуляторы поведения можно выделить две составляющие:

- индивидуальную работу с каждым, опирающуюся на специфику информированности, мотивационной, диспозиционной системы конкретного работника, с опорой на решение задачи его психических состояний;
- массовые воздействия, обеспечивающие формирование общего информационного базиса, сближения системы ценностей и т. п., создающие предпосылки для достаточного уровня чувствительности к определенным воздействиям коллектива.

Остановимся более подробно на тех психологических феноменах, которые определяют специфику отражения человеком поступающей информации.

Психологические феномены, определяющие специфику отражения человеком поступающей информации и регуляцию поведения

Несколько упрощая, можно выделить следующие группы феноменов соответственно их роли в формировании образов, регулирующих активность человека:

1. Сложившиеся субъективные модели действительности, которые выступают информационным фоном для поступающей информации.
2. Система источников активности, характерных для человека и лежащих в основе его мотивации (ими определяется личностный смысл получаемой информации).
3. Диспозиции различного уровня, определяющие готовность человека к конкретной поведенческой реакции.
4. Фоновые психические состояния, обуславливающие возможность человека отреагировать требуемым образом на поступающую информацию.

Остановимся более подробно на указанных группах феноменов.

Субъективные модели действительности конкретных людей различаются в зависимости от их информированности, образованности, интеллекта, когнитивного стиля. В организационной практике множество задач управления человеческими ресурсами осуществляется на фоне психологически однозначных, ясных для работников ситуаций, без какой-либо неопределенности и двусмысленности. Примерами подобного воздействия, которое требует однозначности в понимании сути ситуации, являются оперантное обуславливание (модификация поведения)

Поддержание качественного функционирования работника 241

и социальное научение (моделирование поведения), уже рассматривавшиеся нами в разделе, посвященном возмездной практике.

Модификация поведения — это такая технология воздействия, в рамках которой происходит «увязывание» предоставляемой работнику возможности удовлетворять актуальные для него потребности или реализовать иные мотивы поведения в обмен на следование им определенным правилам, выставляемым руководством организации. Например, достижение работником определенных параметров выполнения работы будет поощрено дополнительными выплатами. Или обратная ситуация — в определенных условиях работник не должен совершать каких-либо действий, что определенным образом поощряется.

Моделирование поведения — технология, предполагающая подражание работников образцу ролевого поведения, который выставляется организацией перед персоналом; обращаясь, например, к отечественной истории, можно вспомнить побуждение трудящихся социалистических предприятий в период индустриализации следовать примеру стахановцев (работников, многократно превышавших нормы выработки).

Во всех этих случаях ключевым моментом, обуславливающим эффективность воздействия на персонал, выступает *идентификация ситуации*, ее отнесение к определенному классу, на эмоциональном или операциональном уровне увязываемому в прошлом опыте с определенным вариантом действия или поведенческой реакцией.

В организационной практике не всегда возникают легко идентифицируемые для персонала ситуации. Напротив, при неумелых информационных взаимодействиях или вследствие представлений руководства о должном порядке информирования подчас наблюдаются ситуации, которые с точки зрения персонала являются крайне неопределенными. Известно, чем в большей степени фрагментарными, неупорядоченными, неопределенными оказываются представления о значимой для человека ситуации, в том числе и трудовой, тем большее значение при формировании итогового образа имеет случайная информация, например, слух, курсирующий по неформальным каналам коммуникации, и тем более внушаемым может быть работник. Впрочем, последнее обстоятельство порой способно быть очень удобным для администрации.

Поэтому воздействия на регуляторы активности, в чем задействованы субъективные модели действительности, зависят от принятой в организации стратегии взаимодействия с персоналом. Манипулирование не предполагает ясности, четкости, однозначности представлений работников о происходящем. Если же взаимодействие в системе работник — организация ориентировано на осознанное принятие персоналом решений, осознанное принятие какой-либо позиции, то внутриорганизационная система информирования должна быть ориентирована на открытость и оперативность предоставления информации персоналу.

Особо следует отметить, что субъективные модели действительности вместе с диспозициями человека устанавливают те признаки, с помощью которых люди интерпретируют поведение, вызванное либо внешними обстоятельствами, либо внутренними причинами. Влиянию контроля на вовлеченность в деятельность и удовлетворенность ею посвящены многочисленные исследования [7197, с. 185-186].

242 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

Остановимся далее на феноменах, обеспечивающих побуждения и лежащих в основе мотивации деятельности. В этой роли выступают **потребности, склонности, интересы, идеалы, убеждения, чувства**. Их роль, сказывающаяся в **инициировании активности**, в том числе и трудовой, хорошо изучена. Так, потребности, в первую очередь, рассматриваются как источники активности [79, с. 270]. Интересы выступают как форма проявления познавательной потребности [79, с. 136], а склонности представляют собой форму проявления потребности в осуществлении деятельности, вызывающей интерес [79, с. 136].

Убеждения, представляющие собой осознанную потребность личности и побуждающую ее действовать в соответствии со своими ценностными ориентациями, равно как и идеалы, составляют основу более сложной системы регуляторов, обозначаемой мировоззрением. Оно традиционно понимается как упорядоченная система идеалов и убеждений, которая складывается на определенном этапе развития личности.

Не менее важным источником конкретных проявлений активности, в том числе и трудовой, выступают чувства и эмоции человека. И. А. Джидарьян, обобщив исследования, связанные с местом чувств и эмоций в структуре мотивации, указывала, что

...эмоции и чувства приобретают нередко относительно самостоятельное от потребностей мотивирующее значение в поведении людей. Причем «соображения чувств» во многих случаях оказывается решающим фактором в мотивации конкретных поступков и действий человека, решающими в смысле не только побуждения к началу действия, но и прекращения тех из них, которые были вызваны другими мотивами, в том числе и потребностями [35, с. 161-162].

Такие проявления, как нравственные чувства, чувство долга, совесть, честь, патриотизм определяются общественно выработанными нравственными, эстетическими и мировоззренческими нормативами. Именно поэтому они несут в себе социально значимую мотивацию. Эти чувства, как и потребности высшего социального уровня, являются результатом воспитания, жизненного опыта человека, что и сближает их [35, с. 166].

Следует упомянуть, что все указанные источники активности, во-первых, существуют сами по себе, во-вторых, сложно взаимосвязаны друг с другом, в-третьих, образуют сложную иерархическую систему, динамичную и оказывающую влияние на побудительную функцию конкретных мотивов, реализуемых в трудовой активности.

Таким образом, психические регуляторы (образы, представления) приобретают свою специфику в зависимости от особенностей системы, побуждающей деятельность, в отношении которой они и осуществляют регулируемую функцию. Воздействия на регуляторы активности через механизмы мотивации реализуются благодаря предоставлению сотрудникам организации возможности реализовать актуальную для них мотивацию. Многочисленные концепции мотивации труда отражают различия в видении мотивационной структуры, взаимосвязей между различными подструктурами и т. п. При взвешенном к ним отношении детали любой из концепций могут быть положены в основу систем мотивации и стимулирования персонала. Единственным общим правилом является установка на то, что поощрение более действенно, чем наказание, система стимулирования должна быть ясной и нацеленной на побуждение тех достижений, которые наибо-

Поддержание качественного функционирования работника 243

лее важны для организации. Таким образом, в организационно-управленческом плане воздействие на регуляторы поведения осуществляется через систему оплаты и вознаграждений работников.

Приведем перечень дополнительных форм оплаты и стимулирования труда, апеллирующих к различным достижениям работников. Так, к системе переменной заработной платы относятся:

- «сдельщина»;
- комиссионные или системы стимулирования продаж (фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу);
- фиксированный процент от маржи, т. е. разницы между продажной ценой и издержками по контракту;
- фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег по контракту на счет организации;
- фиксированный процент от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации;
- индивидуальное премирование и система личных целей;
- вознаграждение по итогам работы бригады, подразделения (например, при снижении издержек), организации (участие в прибылях и приобретение акций);
- плата за знания и компетенцию.

Наиболее популярны современные системы стимулирования — доля в прибылях, компенсация за участие в снижении издержек, выплаты за знания и компетенцию.

Понятно, что в организациях широко применяется стимулирование, осуществляемое через косвенные выплаты, за счет морального воздействия. Чем полнее все формы стимулирования охватывают актуальную для человека мотивацию, тем в большей степени удастся воздействовать на регуляторы поведения.

К следующей группе факторов, влияющих на психические регуляторы активности, относятся все уровни диспозиций, в том числе и самооценка человека. Коротко остановимся на их характеристике, чтобы выделить психологические задачи, решаемые при управлении трудовым поведением. Согласно концепции В. А. Ядова, система диспозиций человека представлена четырьмя их уровнями, формирующимися на основе различных потребностей и в разных по социальной отнесенности ситуациях [205]. Эти уровни образуются:

- установками (*set*);
- социальными фиксированными установками или аттитюдами, представляющими собой субъективные ориентации человека как члена группы (или общества) на те или иные ценности, предписывающие индивидам определенные, социально принятые способы поведения;
- базовыми социальными установками, фиксирующими общую направленность интересов личности применительно к конкретной сфере социальной активности [5, с. 365];
- системой ценностных ориентации личности (высший уровень диспозиций).

244 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

Практически во всех источниках подчеркивается, что диспозиции определяют готовность субъекта, возникающую как предвосхищение им определенного объекта (или ситуации) и обеспечивающую устойчивое целенаправленное протекание деятельности, относящейся к данному объекту [133, с. 419].

Воздействия на психические регуляторы через диспозиционный уровень опираются на поощрение (культивирование) и формирование полезных для трудового процесса установок (например, бережного отношения к оборудованию), а также на сглаживание (дезактуализацию) вредных — например, установки на пустую трату рабочего времени. Общим правилом при решении всех этих задач, а также задач по формированию диспозиций более высокого уровня является стабильное предъявление требований к конкретным формам поведения в определенных обстоятельствах, стабильная апелляция к важным для организации ценностям¹.

Завершая данный раздел, еще раз обращаем внимание на то, что психологическое обеспечение необходимых регуляторов трудового поведения опирается на комплекс мероприятий диагностического, воздейственного и экспертного плана, которые ориентированы на все группы феноменов, оказывающих влияние на психические регуляторы поведения (субъективные модели действительности, мотивацию, диспозиции), а не только на мотивацию, которую реализует работник. В данном разделе мы не рассмотрели еще один механизм влияния на психические регуляторы поведения человека в процессе труда — психические состояния. Этому вопросу будет посвящен следующий раздел.

Рекомендуемая литература

- Кабаченко Т. С.* Методы психологического воздействия. — М.: Педагогическое общество России, 2000.
- Лютенс Ф.* Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 1999.
- Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
- Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. — СПб.: Питер, 2000.
- Пугачев В. П.* Руководство персоналом организации. — М.: АСПЕКТ-ПРЕСС, 2000.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляют собой психические регуляторы поведения человека?
2. Какие психические феномены определяют специфику психических регуляторов поведения?
3. Что подразумевается под воздействием на психические регуляторы поведения, когда речь идет о субъективных моделях, мотивации, диспозициях?

¹ Более подробно о приемах воздействия можно узнать в уже упоминавшемся учебном пособии: *Кабаченко Т. С.* Методы психологического воздействия. — М.: Педагогическое общество России, 2000. Методы воздействия представлены в приложении.

Профилактика организационного стресса

Стресс в процессе труда: определение и его проявления

Любой труд вызывает напряжение и требует от человека мобилизации его физических и духовных сил. Психофизиологическая, физиологическая и психологическая цена труда неодинакова для разных людей, она различается также в зависимости от особенностей трудового поста. Вместе с тем сам труд или трудовая ситуация способны оказаться источником такого уровня перенапряжения, который сопровождается не только негативными проявлениями на уровне психологических реакций, но подчас даже приводит к нарушению здоровья. В этих случаях говорят, что работник испытывает стресс в процессе труда.

Как психологическая теория, так и практика работы с персоналом дают основание утверждать, что возникающий стресс — весьма важный фактор, обуславливающий снижение эффективности труда. Более того, негативные проявления, такие как пристрастие к алкоголю, психосоматические заболевания, суициды, в некоторых случаях связываются с переживанием профессионалом негативных аспектов своей деятельности, или, другими словами, стресса в труде. В публикациях обращается внимание на связь суицидов с характером профессиональной деятельности. Так, С. Касл приводит данные о том, что среди полисменов, шерифов и судебных исполнителей число суицидов в 2 раза больше, чем среди учителей, юристов и судей [66, с. 230]. Со стрессом связывают высокую текучесть кадров, прогулы, брак, несчастные случаи, снижение производительности труда, изменение социальных контактов, возникновение неврозов и психосоматических расстройств [16, с. 262-263].

Начиная с 70-х гг. прошлого века, отмечают значительные изменения в сфере труда, например, появляются быстро расширяющиеся организации; происходят быстрые технические изменения; наблюдается тенденция к растущей специализации; усиливается мобильность трудовых ресурсов [16]. Все это в еще большей степени создает предпосылки возникновения у работников фрустрации и стресса.

Хотя в литературе высказываются мнения, что в сфере исследований стресса, связанного с процессом труда, нет должной систематизации ни на концептуальном уровне, ни в обозначении границ предметной области, С. Касл, тем не менее, обобщив множество определений и подходов к изучению этого вида стресса, выделил два представления — более узкое и более широкое.

Согласно первому, стресс в процессе труда — это превышение требований среды над наличными возможностями их удовлетворения.

В более широком понимании — это неадекватность в системе соотношений «человек-среда». Эта система включает не только указанное выше соотношение требований и возможностей человека, но и связи между потребностями человека и источниками удовлетворения этих потребностей в трудовой среде [66, с. 239].

Т. А. Бир и Дж. Е. Ньюман определяют стресс на рабочем месте как «состояние, вызванное взаимодействием людей и их работы, которое характеризуется глубинными изменениями, не позволяющими людям нормально функционировать на рабочем месте» [97, с. 339].

Далее мы будем придерживаться последнего определения стресса как наиболее широкого.

Факторы труда и трудовой ситуации, провоцирующие стресс

Для того чтобы оказывать организациям помощь в профилактике стресса, необходимо знать факторы трудовой ситуации, его вызывающие. Исследования, посвященные данному вопросу, ведутся с середины 60-х гг. прошлого века. В итоге составлен перечень таких факторов, наличие которых связывается с высокой вероятностью возникновения у персонала трудового стресса, и этот перечень оказывается достаточно обширным. Вместе с тем следует понимать, что на стрессоустойчивость человека к факторам, относящимся к трудовой ситуации, определенное воздействие накладывает более общая ситуация, выходящая за рамки не только трудового поста и непосредственных производственных отношений, но и за рамки предприятия. Сначала будут рассмотрены те факторы, которые относятся к организации, трудовому посту, отношениям с коллегами и начальством, т. е. все то, что связывается с содержанием и процессом труда.

В этом контексте к числу факторов стресса относят условия труда, рабочие нагрузки, ролевую неопределенность, ролевой конфликт, ответственность, не всегда достаточный уровень зарплаты. Выявлено, что особенно уязвимы для стресса представители среднего звена управления.

Эти руководители испытывают стресс из-за наличия малой реальной власти при высоком уровне ответственности. Они живут с ощущением давления как со стороны своего руководства, так и со стороны подчиненных. Они являются мишенью для сокращений или преждевременной отставки по возрасту [16]. Стресс в труде испытывают и те, кто страдает от монотонного труда, и те, кто занят новаторством и изобретательством. Естественно, что причины стресса в этих случаях различны.

Стресс, связанный с фрустрацией, выявляется в ситуациях, когда:

- производственные обязанности не совпадают со способностями индивидов;
- внешние условия труда предъявляют работнику слишком высокие требования (температура, рабочая поза, недостаточная вентиляция и т. п.);
- имеет место конфликт ролей;
- наблюдается неблагоприятный социально-психологический климат или недостаточно высокий социальный статус индивида в группе (изоляция из-за физического недостатка и т. п.);
- имеет место плохое руководство;
- наблюдается ролевая нечеткость, неопределенность в сфере карьеры [16, с. 266-267].

Ф. Лютенс, систематизируя факторы стресса, выделяет следующие категории:

- политика и стратегия предприятия, например, приводящие к сокращениям персонала, внедрению новой техники, переводу производства в другой регион и т. п.;
- организационная структура, обуславливающая неоптимальный уровень централизации и формализации, неурегулированность отношений между штабными и линейными подразделениями, неопределенность ролей и кон-

фликты, отсутствие возможности для продвижения; организационная культура, для которой характерны ограничения и недоверие¹;

- организационный процесс, характеризующийся жестким контролем, односторонней коммуникацией, отсутствием обратной связи в отношении деятельности работников, централизацией принятия решений и отсутствием возможности участия в нем, наличие системы мотивации, ориентированной на наказание;
- условия труда и его безопасности, уровень физического и умственного напряжения [97].

Индивидуальные реакции на стрессогенные факторы

Исходя из определений стресса, можно предположить, что не эти факторы сами по себе порождают стрессовые реакции (изменения на биохимическом, физиологическом, психологическом уровне), а их действие в контексте физических и психологических особенностей человека.

Говоря о физиологических предпосылках стрессоустойчивости, следует подчеркнуть, что особую роль играют состояние эндокринной системы и хороотя физическая форма. Вместе с тем в литературе широко представлены сведения относительно предрасположенности к стрессовым реакциям людей, характеризующихся определенными эмоциям: гневом, враждебностью и агрессивностью [97, с. 347].

Кроме того, имеются сведения о связи (в подборе менеджеров) между индивидуально-психологическими и личностными особенностями и устойчивостью к стрессовой ситуации. Так, К. Л. Купер и Дж. Маршалл приводят следующие данные:

- экстерналы более адаптивны и лучше ориентируются в жизни, чем интерналы;
- «ригидные» и «подвижные» различаются в оценке стрессогенных ситуаций: первые больше реагируют на неожиданности в работе, исходящие от руководства и испытывают зависимость от других людей, а вторые, будучи более открытыми влиянию других людей, легко оказываются перегруженными;
- ориентированные на достижения показывают более высокую независимость и включенность в работу, чем ориентированные на безопасность [84, с. 297].

К. Броннер, указывая в качестве предпосылок низкой толерантности к стрессу тревожность, гиперчувствительность, ригидность, отсутствие социальных навыков, обращает также внимание на влияние возникающих на фоне стресса проявлений (неуверенности, непродуктивности) как вторичной провокации с их стороны еще более глубокого дискомфорта: увеличения напряженности, возникновения реакций избегания, повышения чувствительности к критике, возникновению ощущений бесплодности усилий, замкнутости.

Особо обсуждается вопрос о роли в возникновении стресса различных типов поведения. В этом контексте выделяют тип поведения «А», для представителей

¹ Нам представляется, что «организационная культура» как фактор стресса представляет собой самостоятельную категорию.

248 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

которого характерны порывистость, нетерпеливость, склонность к конкуренции, стремление к успеху, победе, выигрышу. Тип «Б» — прямая этому противоположность. Если первоначально считалось, что представители типа «А» более предрасположены к стрессу, то современные исследования доказали, что решающим моментом, определяющим толерантность к стрессу, все же является склонность к переживанию эмоций гнева и ярости, высокий уровень агрессивности человека [97, с. 347].

Неоптимальные психические состояния как индикатор стресса

Неоптимальные психические состояния, возникающие в трудовой ситуации, являются проявлением фрустрации и стресса. Проявления стресса, в свою очередь, влияют на протекание деятельности. Подобное влияние обусловлено тем, что психические состояния, будучи интегрированным отражением как внешних, так и внутренних воздействий, выступают фоном для любой деятельности. Переживания апатии, депрессии, тревоги, усталости, пресыщения деятельностью, скуки или, наоборот, перевозбуждения, эйфории могут существенно отразиться на уровне, динамике и направленности активности человека.

Для организации психологической помощи в целях оптимизации психических состояний важны следующие моменты, касающиеся природы состояний:

- состояния могут характеризоваться уровнем активности, особенностями эмоциональной окраски, степенью произвольности управления собственными физическими и психическими проявлениями (возможностью волевой регуляции);
- состояния могут оцениваться в связи со степенью их оптимальности для конкретных видов деятельности; таким образом, оптимальность — понятие относительное, однако выделяются некоторые виды состояний, которые сопровождают все виды деятельности (депрессия, повышенная тревожность, перевозбужденность, переутомление и монотонность);
- состояние проявляется не только во внутреннем плане, но и внешне, через содержание высказываний и невербальный компонент коммуникации, что создает предпосылки для возникновения эффекта заражения.

Психологическое обеспечение оптимизации состояний человека в трудовой ситуации

В комплексе мероприятий, направленных на предупреждение стресса и оптимизацию состояний человека в процессе труда используют приемы гуманизации труда, предметной и социальной среды. Основная направленность этих приемов состоит в гармонизации условий, характера и содержания деятельности с психологическими и психофизиологическими характеристиками индивида. Вместе с тем гармонизация выступает лишь как один из аспектов оптимизации, понимаемой как предпосылка не только для функционирования, но и развития человека, выступающего носителем самых разнообразных социальных ролей. Таким образом, элементом оптимизации условий жизнедеятельности является создание благоприятной ее перспективы, заключающейся в обеспечении стабильности ее положительных характеристик, надежности ситуации.

В полном объеме о создании предпосылок для оптимизации жизнедеятельности человека можно говорить в рамках деятельности государства. На уровне трудового коллектива — за счет подбора и обучения руководителей, налаживания отношений между членами коллектива, создания организационных условий для благоприятного социального климата и рационального разрешения конфликтов — можно добиться благоприятной социальной обстановки, способствующей полноценной реализации мотивов, определивших выбор индивидом данного места работы, т. е. социум не будет мешать человеку как члену коллектива в настоящем и в перспективе его профессиональному и социальному росту.

В целом можно сказать, что эта задача (оптимизация условий) решается посредством создания благоприятных перспектив жизнедеятельности; гуманизации труда или прочих видов деятельности; гуманизации предметной и социальной среды; использования эффекта заражения.

Гуманизация труда или прочих видов деятельности предполагает:

- оптимизацию нагрузки в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями, что реализуется через подбор исполнителей;
- оптимизацию нагрузки в связи с учетом динамики работоспособности, что реализуется через совершенствование режимов загрузки (борьба со штурмовщиной, недогрузками и простоями), оптимизацию режимов труда и отдыха;
- в производственных условиях: выбор психологически приемлемого варианта разделения труда, использование практики обогащения труда и борьба с принудительным ритмом и темпом деятельности.

Гуманизация предметной среды и условий деятельности включает:

- обеспечение условий деятельности в соответствии с существующими гигиеническими стандартами (температура, освещенность, шумы, вибрация);
- обеспечение визуальной комфортности за счет:
 - борьбы с визуально-агрессивной внешней средой (повторяющимися примитивными элементами в интерьере);
 - <- обеспечения визуальной соразмерности объектов внешней среды человеку;
 - <• привнесения природных объектов в обедненную с этой точки зрения производственную среду;
- внедрение эргономичного предметного окружения и орудий труда.

Гуманизация социальной среды предполагает создание организационных предпосылок для оптимизации социального взаимодействия и удовлетворения высших социальных потребностей человека.

Вместе с тем неоптимальные состояния возникают не только в связи с переживанием фрустрации или ее ожиданием, но и на фоне перевозбуждения, переутомления, монотонной деятельности. В этих случаях широко применяются **приемы оптимизации состояния** через собственные усилия человека, в частности, через мышечную релаксацию, визуализацию успокаивающей обстановки, фикса-

250 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

цию на дыхании, идентификацию с символическим носителем оптимального состояния, самовнушение. Эти приемы могут применяться в специальных условиях во время сеансов психологической разгрузки, проводимых психологами в специальных кабинетах, но могут, после специальной подготовки, осуществляться профессионалами непосредственно на рабочем месте. Рассмотрим указанные выше приемы более подробно.

Мышечная релаксация — ключевой элемент для всех систем психической саморегуляции. Для многих профессионалов, чья деятельность связана со значительными психофизическими нагрузками, владение этим приемом оказывается необходимым для восстановления и сохранения физического и психического здоровья. Этот прием может «вклиниваться» и в сам процесс реализации профессиональных действий. Кратковременная мышечная релаксация позволяет восстановить чувствительность, точность выполнения действий [89-91, 115, 26, 29, 32].

Использование визуализации успокаивающей установки как приема, входящего в систему действий по саморегуляции, основывается на возникшей когда-либо у реципиента ассоциативной связи конкретных визуальных образов с определенными эмоциями. Однако простое, казалось бы действие — представление чего-то, вызывающего успокоение или прилив положительных эмоций, — может вызвать у реципиента затруднение. Это может быть связано либо с состоянием перевозбуждения и невозможностью сосредоточиться, либо с недостаточной развитостью у него образной сферы. В связи с этим используют внешнее визуальное стимулирование, которое позволяет сосредоточиться на положительно окрашенных эмоциональных образах.

Выявлено, что аудиостимулы могут стать источником психофизиологических и психологических эффектов за счет их физических характеристик, ритмической организации, ассоциаций, ими возбуждаемых, их смысловой соотнесенности с определенными лично значимыми ситуациями. Все это создает предпосылки для использования аудиостимулов в связи с задачей оптимизации состояния (музыки, природных шумов).

Фиксация на дыхании позволяет оптимизировать возбуждение, сфокусировать образный ряд, что в сочетании с элементами мышечной релаксации может выполнять роль предварительного настроя для конкретной деятельности или для профилактики действий, не совместимых с исполняемой ролью, например, в ситуации, провоцирующей перевозбуждение, агрессию.

Оптимизация состояния посредством идентификации с его символическим носителем используется как в рамках специальных тренингов, так и стихийно. Осуществление, даже в образном плане, элементов роли, в частности, принятия позы, выполнения конкретных движений, оказывается продуктивным для вхождения в желаемое состояние, поскольку имеет место сущностная связь между представлениями, переживаниями и моторными компонентами, слитыми в целостных образах.

Пожалуй, самым распространенным приемом оптимизации состояния является воздействие с помощью самовнушения. Суггестивные формулы, направленные на снятие мышечных зажимов и оптимизацию состояния, — непреходящий компо-

мент аутотренинга, на что указывают практически все исследователи этого феномена [32,89-91]

Проведение сеансов психологической разгрузки требует особых условий, аудио и проекционного оборудования, а также определенных графиков труда и отдыха, утвержденных администрацией для лиц, участвующих в этих сеансах, либо проходящих обучение приемам саморегуляции.

Реализация задач по оптимизации функционирования работника, а также организация сеансов психологической разгрузки и обучение навыкам саморегуляции, также включает в себя:

- комплект методик для оперативной оценки состояний работников;
- методические материалы по самодиагностике собственных функциональных состояний;
- методические материалы по проведению сеансов релаксации и саморегуляции;
- психологическую экспертизу предметно-пространственных условий деятельности, организационные условия, условия труда, психологического климата коллектива и т. п.

Одним из условий повышения стрессоустойчивости является формирование навыков разрешения проблем, для чего используются возможности психологического консультирования. Не менее признанным считается формирование навыков самоконтроля в поведении и когнитивная терапия, позволяющая обучить работников осмысливать ситуации, перестраивать стереотипы ее анализа [206].

Подводя итоги данного раздела, обращаем внимание на необходимость системного подхода к проблеме профилактики стресса. Имеется в виду как экспертиза внешних по отношению к субъекту деятельности факторов, самого процесса труда, так и диагностика устойчивости к стрессам при подборе работников на должности, характеризующиеся наличием стрессогенных факторов.

Рекомендуемая литература

- Грановская Р. М.* Элементы практической психологии. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1988.
- Леонова А. Б.* Психологическая саморегуляция и профилактика неблагоприятных функциональных состояний // Психологический журнал. — 1988 — Т. 10. — № 3.
- Леонова А. Б., Кузнецова А. С.* Психопрофилактика неблагоприятных функциональных состояний человека. — М., 1987.
- Леонова А. Б., Кузнецова А. С.* Психопрофилактика стресса. — М., 1993.
- Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. — СПб.: Питер, 2000.
- Лютенс Ф.* Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 1999.
- Кривошеев Е. С.* Искусственная светозвуковая среда и эстетотерапия // Функциональная светомузыка на производстве, в медицине и педагогике. — Казань, 1988.
- Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития: Хрестоматия / Сост. А. Б. Леонова, О. Н. Чернышева. — М., 1994.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под стрессом?
2. Какие факторы труда и трудовой ситуации могут стать источником стресса?
3. Какие личностные и индивидуально-психологические особенности определяют толерантность к стрессу?
4. В чем состоит профилактика стресса?
5. Какие приемы оптимизации состояний можно выделить?
6. Какие организационные и материально-технические вопросы необходимо решить, чтобы развернуть работу по оптимизации состояний?

Психологическое обеспечение оптимизации конфликтного взаимодействия

Организационные конфликты привлекают пристальное внимание как исследователей, так и практиков, которые рассматривают их в качестве одного из факторов, способных повлиять на эффективность деятельности организации. Было установлено, что менеджеры расходуют 20% своего времени на урегулирование конфликтов самого различного характера [140, с. 49]. Таким образом, оптимизация конфликтного взаимодействия является одной из важных задач не только деятельности руководителей, но и служб управления человеческими ресурсами.

Рассмотрим это явление в объеме, необходимом для того, чтобы наметить основные направления в помощи психологов руководителям и службам управления человеческими ресурсами в оптимизации регулирования конфликтов.

Понятие конфликта

Под конфликтом понимается сложное многоуровневое явление, ключевым элементом которого является противоречие. В определениях конфликта также указывается и на то, что лежащие в основе этого феномена противоречия между вовлеченными в них субъектами трудно разрешимы и связаны с острыми эмоциональным переживаниями [15]. В зарубежной психологии существует традиция рассматривать конфликт как взаимоисключающие, несовместимые деятельности, цели, ка несоответствие когнитивных структур (М. Дойч, Р. Снайдер и др.), а также в рамках мотивационно-ориентационной концепции как отклонение от «нормы», выход из состояния равновесия (Дж. Бернанд) [39]. Таким образом, **конфликт** — это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон [7, с. 535].

Следует отметить, что в управленческой науке отношение к организационным конфликтам с течением времени меняется от понимания их как исключительно негативного фактора к рассмотрению конфликтов в качестве индикатора необходимых изменений в конкретных аспектах деятельности организации и инструмента развития последней [185]. Ряд авторов отмечает, что слишком высокая гармоничность и стабильность может привести к снижению эффективности в деятельности организации, тем самым ими признается положительное влияние на ее развитие определенного уровня конфликтности [140, с. 52].

Понимание конфликта как условия развития организации возникло в теории управления лишь в 50-е гг. XX века и разрабатывалось в рамках концепции, получившей название «ОР» (организационное развитие) [109,152] Современная теория управления считает ключевым моментом, снижающим деструктивное воздействие конфликтов на эффективность организации, управление их течением. Таким образом, конфликт может рассматриваться как инструмент диагностики и коррекции, когда нарушается ритм целостной социально-производственной системы.

В настоящее время выделяют следующие функции конфликта [23]:

- образование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы;
- установление и поддержание относительно стабильной структуры внутрigrупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация; социализация и адаптация как индивидов, так и групп;
- получение информации об окружающей среде;
- создание и поддержание баланса сил и власти, обеспечение социального контроля;
- нормотворчество;
- создание новых социальных институтов;
- диагностика нарушения в функционировании организации.

Как мы видим, большая их часть имеет отношение к изменению социально-психологических характеристик у вовлеченных в конфликт групп. Понятно, что изменения будут иметь ту или иную направленность в зависимости от характера (конструктивного или деструктивного) конфликта и его исхода для конкретных субъектов.

Для управления конфликтами необходимо понимать структуру этого явления. Структура конфликта представлена:

- противоречием;
- его негативно окрашенным отражением в деятельности человека или группы;
- противодействием причастных к противоречию субъектов, возникающим при попытке оппонентов разрешить это противоречие в свою пользу;
- наличием или отсутствием внутренних барьеров, блокирующих вступление заинтересованного субъекта в противоборство и обозначаемым Ф. М. Бородкиным как «ситуация блокирования» конфликта [15], а В. А. Фокиным как «конфликтоэлиминирующие силы» [177]; этот барьер может быть обусловлен как внешними (социокультурными), так и внутренними (личностными) факторами.

Не менее важным для понимания того, что происходит в рамках конфликтного взаимодействия, является отнесение конфликта к деструктивному (дисфункциональному) или конструктивному (функциональному), а также к скрыто протекающему или явному (в зависимости от выраженности его внешних проявлений).

Более подробно см. в главе 6.

254 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

При конструктивном разрешении конфликта создаются предпосылки для нормализации эмоционального фона: смягчается враждебность, настороженность, уменьшается чувство несправедливости, формируются установки на сотрудничество, социальную активность. При деструктивном развитии конфликта возникает отрицательный эмоциональный фон, нарушаются социальные связи, усиливается интрупповой фаворитизм, возникают установки конфликтного взаимодействия, препятствующие и в дальнейшем рациональному поведению в подобных ситуациях, в частности, установка на победу любой ценой, а не на разрешение имеющихся противоречий.

Особенности противоречий и их влияние на течение конфликтов

Противоречия, порождающие организационные конфликты, могут быть классифицированы, исходя из характера взаимодействия между субъектами. В этом случае выделяются межличностные противоречия, межгрупповые противоречия, противоречия между отдельным человеком и группой.

Таким образом, анализ конфликта начинается с выделения вовлеченных ~ него субъектов и их характеристик. При этом следует иметь в виду, что отдельные работники, участники конфликтного взаимодействия, выступают носителями множества ролей как в рамках институциональных подсистем организации так и в неформальном и внеформальном взаимодействии. В связи с этим у конфликтующих субъектов в отношении друг друга возникают разнообразные системы ролевых ожиданий. Все это существенно отражается на «рисунке конфликта». Так противоречие, переживаемое в рамках одной системы отношений и взаимодействий, почти с неизбежностью «обогащается» дополнительными элементами за счет его отражения субъектом в структуре его многообразных ролей, функций и ожиданий.

Противодействие между участниками организационного конфликта может реализоваться в рамках всех четырех подсистем поведения (формального, неформального, внеформального, технологического), с использованием соответствующих им средств и приемов. При этом нет однозначной связи между природой средств для достижения цели, используемых в противодействии, и природой противоречия. В организационных конфликтах постоянно наблюдается «смешение жанров», когда, например, межличностные противоречия, содержательно не отражающие организационные факторы, разрешаются административным способом т. е. средствами институциональной подсистемы, а деловые конфликты обрастают эмоциональными компонентами (антипатией, враждебностью, настороженностью), что приводит к постепенному его перерождению в межличностный конфликт [75].

Другими словами, можно сказать, что люди, вовлеченные в конфликт, проявляют себя во всем многообразии реализуемых ими ролей вне зависимости от сюжета и характера противоречия. Это существенно затрудняет управление конфликтами в организации.

При вовлечении в противодействие представителей одного организационного уровня говорят о горизонтальном конфликте. Если же субъекты конфликта относятся к различным организационным уровням — о вертикальном. Причастность

субъектов конфликтного взаимодействия к одному и тому же или разным организационным уровням определяет доступность им тех или иных средств противоборства.

В межличностных конфликтах пониманию истинной диспозиции сил мешает явление, описанное авторами книги «Внимание: конфликт». Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк ввели понятие «ранг оппонента». Оппонентом первого ранга они назвали индивида, преследующего собственные цели и выступающего от собственного имени. Оппоненты второго ранга — группа, преследующая корпоративные цели и т. д. Институты, выступающие на основе закона и от имени государства, представляют самый высокий ранг оппонентов. Если имеет место межличностный конфликт, то конкретные лица могут быть оппонентами либо одного, ли разных рангов, т. е. могут представлять интересы различных по уровню общностей, вплоть до государства.

Таким образом, конфликтующие стороны могут характеризоваться с точки зрения их иерархического уровня; ранга как участника конфликта; склонности переносить конфликтные отношения на многообразие ролевых отношений.

Существует определенная связь между сторонами (участниками) конфликта и сущностью противоречий, вызывающих конфликт.

Так, причиной конфликта между личностью и группой может быть нарушение членом сообщества корпоративных норм, демонстрация недостаточного уровня идентификации с группой, нарушение установленных санкций по отношению к «провинившемуся» члену группы. При этом «отбившийся» от нее может быть оппонентом любого ранга, представляя как собственные интересы, так и интересы иных групп или структур более высокого уровня.

Примерами межгрупповых конфликтов в организации могут быть противодействия между общественными организациями и администрацией, между линейными руководителями и представителями штабных подразделений, между различными службами и подразделениями [109]. Понятно, что содержание противоречий может быть связанным с социальной, организационной, экономической, технологической сферами деятельности организации.

Вертикальные межличностные конфликты и вертикальные конфликты между группой и отдельным человеком чаще всего обусловлены некоторыми особенностями поведения руководителя [67]. К их числу относят:

- нарушение служебной этики в форме проявлений грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным, их обмана, невыполнения собственных обещаний;
- нетерпимость к иному мнению, ущемление прав подчиненных, использование служебного положения, нарушение управленческой субординации во взаимоотношениях с исполнителями;
- манипулирование информацией, унижение достоинства подчиненных;
- несправедливость в стимулировании, проявляющуюся в ошибочной тактике применения поощрений и наказаний, при определении оклада, в огульной критике подчиненных;
- болезненное отношение руководителя к авторитету подчиненного.

256 Глава 5. функционирование системы человеческих ресурсов

Существует интересная связь между уровнем конфликтности и степенью неопределенности во взаимодействии и совместной деятельности людей. С одной стороны, известно, что высокий уровень неопределенности порождает недопонимание, различия в трактовках обстоятельств, важных для корпоративной деятельности, и это дает повод для конфликтов. С другой стороны, обнаружено, что в период первичной адаптации специалиста, на фоне некоторой его пассивности и, как следствие, — увеличения инструкций и указаний со стороны руководителя, возникает чрезмерно высокий уровень определенности, что обуславливает неудовлетворенность сотрудника рабочей ситуацией и порождает конфликтность [140, с. 52].

Но существуют противоречия, по поводу которых могут конфликтовать субъекты самого разного уровня. Наиболее общая классификация противоречий разделяет их на объективные и субъективные. Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк дают следующую классификацию с использованием тех же оснований. Ими выделяются:

- объективные целенаправленные;
- объективные нецеленаправленные;
- субъективные целенаправленные;
- субъективные нецеленаправленные инциденты.

Этот подход позволяет в рамках консультативной практики характеризовать конкретный случай более дифференцировано, что оказывается важным, когда обострение ситуации бывает произвольным и составляет элемент тактики конфликтного взаимодействия [15, с. 21].

Чаще всего к числу объективных причин относят экономические, технологические или организационные факторы, что выражается в недостатках ресурсов, времени, сбоя в функционировании производства [161], а также вызывает нарушение ролевой структуры, проявляющееся в неопределенности или множественности исполняемых конкретным субъектом ролей. Может иметь место неточное разделение профессиональных обязанностей; плохая система информации, отсутствие ясных и согласованных критериев оценки, правил и норм поведения; пренебрежение дисциплиной; неопределенность технологии производства, нечеткое распределение технологических связей и ответственности. Сюда же можно отнести сложную иерархию подчинения, когда одному человеку дают распоряжения многочисленные начальники; «порочные круги управления», при наличии которых ни функции, ни обязанности, ни власть не распределены по рабочим местам [23].

Особое место занимают причины, возникающие на фоне складывающихся в конкретных организациях приоритетов по отношению к различным группам персонала, в зависимости от их принадлежности: к тем или иным демографическим группам (возрастным и половым); подразделениям основного или вспомогательного производства.

Не менее часто причинами конфликтов оказываются так называемые субъективные факторы, обусловленные преимущественно личными качествами работающих, в том числе неоправданными ожиданиями, индивидуальными особенностями поведения. Конфликты, относящиеся к этой группе, возникают также в сфере

межличностных отношений и развиваются на фоне неписаных норм и правил поведения в сфере неформальных отношений.

В. Зигерт и Л. Ланг предлагают следующую классификацию конфликтов, имеющих в своем основании субъективные предпосылки [58]:

- конфликт норм: когда человек нарушает «неписанные» правила поведения и лишает окружающих возможности стандартно реагировать, увеличивает чувство тревожности, неопределенности (С. В. Грызунова также выделяла конфликты, связанные с необходимостью смены стереотипов поведения [33]);
- конфликт, вызванный ориентацией на интересы референтной группы, которые противоречат выполнению служебных обязанностей (сходные причины конфликтов указывает и А. Г. Здравомыслов [57], описавший конфликт на основе расхождения у взаимодействующих субъектов векторов ориентации, например, на экономическую эффективность организации или гуманность в отношении персонала).

Несколько иная классификация субъективных причин конфликтов разработана М. Голштейн-Бек. Она включает:

- мотивационные конфликты, связанные с удовлетворением потребностей или с нарушением структуры ценностей и норм у субъектов взаимодействия;
- коммуникационные, обусловленные искажением, усложнением информационных каналов, отсутствием обратной связи;
- конфликты власти — когда структура организации является помехой для реализации личных целей [23].

Многообразие причин, порождающих конфликты, предполагает и различные способы их разрешения. В тех случаях, когда в основе противоречий лежат объективные предпосылки, лучшим выходом из положения является создание нормальных экономических, организационных и информационных предпосылок деятельности.

Реальность такова, что не всегда удается достигнуть такого положения дел, когда все субъекты оказываются удовлетворенными действиями партнеров, поскольку, в силу обстоятельств, часто приходится принимать решения, выбирая из худшего менее плохое. Например, не все работы одинаково выгодны, приоритетность одних задач перед другими не всегда очевидна для различных групп исполнителей. В реальности стремление к идеальной организации дела, учитывающей все нюансы ожиданий персонала, приходится сочетать с постоянным поиском вариантов решений, относительно удовлетворяющих заинтересованных субъектов. Вопрос заключается в том, какова мера этой относительности и какими способами люди ее пытаются установить.

Ключевым моментом в поисках «относительных» решений является изменение позиции взаимодействующих сторон в сочетании с объективным изменением положения дел.

Было выявлено, что конфликты, имеющие в своей основе субъективные предпосылки, могут быть разрешены как на личностном (за счет изменения позиций взаимодействующих сторон), так и на объективном уровне, в то время как объективные — только за счет изменения объективных обстоятельств взаимодействия.

258 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

Практика показывает, что для субъектов конфликтного взаимодействия, особенно для руководителей, наиболее значимым оказывается утверждение собственной позиции, поскольку ее адекватность часто не подвергается ими сомнению. Для руководителей будет важна сама эта стратегия, а не поиск относительного варианта решения.

Таким образом, психологическая помощь в оптимизации конфликтного взаимодействия должна быть направлена на уточнение психологической сущности противоречий, приведших к конфликту. Решение этой задачи будет обеспечиваться:

- вовлечением конфликтующих сторон в процедуры их индивидуального взаимодействия с консультантом, позволяющие выявить сущность их позиций, отграничив их от фактов (объективного положения дел);
- помощью в анализе связей между эмоциями, которые переживаются участниками конфликтного взаимодействия, и теми психологическими причинами, которые их вызвали;
- формировании желаемого варианта, позволяющего разрешать противоречия, и возможных уступок.

Непременным условием в прогнозировании путей урегулирования конфликта за счет его перевода в конструктивное русло, является оценка реализуемых участниками конфликтного взаимодействия стратегий, которые бывают связаны не столько с особенностями противоречия, но и с целым комплексом личностных, индивидуально-психологических особенностей человека, а также со спецификой ситуации. Остановимся на рассмотрении стратегий подробнее.

Стратегии конфликтного взаимодействия

В ситуации конфликта люди не всегда рационально выбирают ту или иную стратегию взаимодействия. Как указывает В. А. Фокин, «...существуют два принципиально различных способа реагирования в конфликтных ситуациях:

- рациональный — поведение субъекта определяется осознанными им целями, а средства, используемые для достижения своих целей, адекватны сложившейся ситуации, тогда его поведение в основном предсказуемо;
- иррациональный — цели субъекта не вполне ясны ни ему самому, ни окружающим; используемые средства неадекватны целям, и поведение его характеризуется тем, что оно не является привычным для него в аналогичных ситуациях...» [177, с. 47].

Автор видит причины этого в амбивалентном проявлении конфликтогенных и конфликтоэлиминирующих сил, а также в особенностях и глубине межличностных отношений, особенностях личности, социокультурной ситуации, в частности, степени действенности традиционных норм и ценностей поведения. Конфликтогенные и конфликтоэлиминирующие силы имеют как внешнюю, так и внутриличностную природу. Конфликтоэлиминирующие силы создают некий барьер, препятствующий развертыванию конфликтного поведения. Иррациональный вариант поведения более вероятен при большой значимости ситуации для участников, а также при высокой степени субъективной близости конфликтогенных и конфликтоэлиминирующих моментов.

Таким образом, реальное конфликтное поведение может сочетать как сложные рациональные стратегии, так и некоторые иррациональные включения, что чрезвычайно затрудняет его анализ и психологическую помощь конфликтующим сторонам.

В связи с этим, особой задачей должно стать выявление признаков иррационального поведения.

Стратегии, которые реализуются в конфликтном взаимодействии, находят отражение в поведении людей. Как правило, выделяют пять стилей конфликтного взаимодействия. Различные авторы используют сходные, но не идентичные классификации. Так, Блейк и Моутон к их числу относят: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблем [109].

У. Томас и Р. Килмен, используя две переменные: напористость (внимание к своим интересам) и кооперацию (внимание к интересам другого), выделили следующие стили конфликтного взаимодействия: избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество и соревнование [181].

Соревнование, конкуренция, конфронтация, соперничество реализуют стратегию, направленную на удовлетворение своих интересов в ущерб другому. Приспособление в противоположность соперничеству означает принесение собственных интересов в жертву ради другого. Избегание как стратегия примечательно тем, что для него характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей. Сутью компромисса является тактика второстепенных уступок. Стратегия сотрудничества реализуется в том, что участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Существует перечень обстоятельств, для которых признается целесообразным реализация конкретной стратегии конфликтного взаимодействия.

Так, сотрудничество и выработка совместных решений при возникновении конфликтных ситуаций рекомендуются в следующих случаях:

- когда каждый из подходов к проблеме слишком важен и не допускает компромиссных вариантов;
- если основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;
- когда необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников, имеющих различные подходы к решению проблемы для выработки оптимального решения;
- если представляется важным повышение личностной вовлеченности в деятельность, деловое общение и укрепление групповой сплоченности;
- когда необходимо преодолеть негативные эмоции, препятствующие развитию целесообразных для деятельности отношений.

Стиль приспособления рекомендуются в ряде конфликтных ситуаций:

- когда наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- если предмет разногласия более существен для оппонентов и требуется удовлетворение их притязаний, восстановление обстановки сотрудничества и взаимопомощи;

260 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

- если необходимо упрочить взаимное доверие и стремление прислушиваться к мнению других, если открывается возможность более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается в данный период;
- если существует возможность позволить оппонентам действовать по собственному усмотрению, с тем чтобы они приобрели умения и навыки, извлекая уроки из собственных ошибок;
- когда необходимо признать собственную неправоту или когда сложно отстаивать свою точку зрения.

Игнорирование конфликта признается целесообразным, если:

- источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с более важными задачами;
- необходимо время для того, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляются более важными, чем немедленное принятие решения;
- предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;
- конфликтующие стороны могут сами более успешно урегулировать конфликт;
- отсутствие согласованности, отчужденность, непримиримость, которые могут еще больше проявиться в процессе решения конфликта, вызывают сомнение в необходимости рассмотрения проблемы в данный период времени.

Компромиссный подход к разрешению конфликтной ситуации признается уместным, когда:

- одинаково убедительные аргументы приводятся в пользу взаимоисключающих позиций; необходимо временное урегулирование сложных проблем;
- необходимо принять срочное решение при дефиците времени;
- сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху.

Директивное, настойчивое утверждение своей точки зрения (противоборство) рекомендуется:

- когда требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных опасных ситуаций;
- при решении глобальных проблем, связанных с эффективностью деятельности, когда имеет место убежденность в своей правоте;
- при взаимодействии с подчиненными, предпочитающими директивный авторитарный стиль руководства [140, с. 50-51].

Анализ результатов консультативной практики и их обобщение на основе теоретических исследований конфликта позволили выделить многочисленные стратегии поведения оппонентов в ситуации противодействия. Большинство из них служит вариантами реализации стратегии конфронтации, хотя отдельные их элементы,

Поддержание качественного функционирования работника 261

на первый взгляд, могут выглядеть как невмешательство или даже как взаимодействие, что очень затрудняет определение истинных намерений оппонентов.

К стратегиям противоборства относятся следующие варианты поведения:

- физическое устранение оппонента;
- устранение оппонента из системы, что хотя и не снимает объективных противоречий, но ослабляет позицию коалиции оппонентов;
- физическое или психологическое давление, подавляющее активность оппонента, обуславливающее его отказ от противодействия позиции противоположной стороны;
- демонстрация потенциальному оппоненту возможных негативных для него последствий, если он вступит в альянс с одним из оппонентов, при этом используются жесткие меры давления на одного из реальных оппонентов (устрашение на примере другого);
- лишение коалиции противодействующих сторон их лидера, что осуществляется за счет его дискредитации перед поддерживающим его сообществом: фиксируется внимание на преобладание у него собственных узких индивидуальных целей, а также акцентируется противоречие ценностей оппонента нормам и ценностям поддерживающей его группы;
- манипулирующее или истинное приобщение всех (части) оппонентов к собственной системе целей, интересов путем партиципации и/или кооптации, в целях снижения ранга привлеченной части оппонентов, их дискредитации в глазах представителей собственной коалиции за счет фиксации внимания на сотрудничестве с «противной стороной»;
- использование тактики «многослойных» конфликтов, в том числе:
 - <- путем вовлечения оппонентов, участников единой коалиции, в дополнительные конфликты между собой на почве иных противоречий;
 - инициирование конфликтного взаимодействия в отношении второстепенных противоречий, особенно тех, где позиции оппонентов недостаточно сильны, для того чтобы сместить активность оппонентов с наиболее сложных и опасных противоречий, очевидность которых может уничтожить или очень ослабить авторитет активной стороны, провоцирующей инцидент;
 - <• оттягивание времени вступления в конфликтное взаимодействие с тем, чтобы выждать момент, когда противники достаточно ослабили свои позиции, например, опрочечивыми поступками, взаимной дискредитацией, что позволяет усилить собственные позиции за счет поддержки со стороны «разочаровавшихся бывших противников»;
- манипулирующее взаимодействие с оппонентом, целью которого является усиление собственной позиции, а не поиск общих решений, в том числе за счет:
 - <• манипулирующего или истинного приобщения всех (части) оппонентов к собственной системе целей, интересов путем партиципации и/или кооптации в целях изменения аспекта рассмотрения противоречия;

262 Глава 5. функционирование системы человеческих ресурсов

- <> манипулирующего или истинного приобщения всех (части) оппонентов к собственной системе целей, интересов путем партиципации и/или кооптации, в целях смягчения напряженности противостояния на фоне совместной деятельности или кристаллизации зон общих интересов;
- <• использования сложностей, имеющихся у потенциального оппонента, для вовлечение его в позитивную систему взаимоотношений, с тем, чтобы снизить вероятность его вступления в конфликт на стороне противника;
- использование «обманных ходов», в том числе:
 - Ф- ослабление позиции оппонента на основе «ложного маневра», когда имитируется некоторая активность или обеспечивается «утечка» информации относительно действий, которые с выгодой для себя могут трактоваться оппонентами; неосторожный, неопытный оппонент спешит развить активность по дискредитации противоположной стороны; в момент наивысшей фиксации внимания общественности на этой информации осуществляется ее опровержение, чем демонстрируется несостоятельность оппонентов, их неразборчивость в средствах;
 - > ослабление позиции оппонента на основе ложной информации о нем; стратегия диффамации; использование стратегии «Нет дыма без огня», «То ли у него украли шубу, то ли он украл шубу»;
 - Ф- выжидание, невмешательство, отсрочка вступления в открытую конфронтацию и использование естественного неблагоприятного для оппонента развития событий; демонстрация собственной позиции на фоне несостоятельности оппонента;
- использование жертвы для усиления своего авторитета:
 - <• стратегия жертвы малым ради большего; жертва менее ценным участником коалиции во имя общих интересов или интересов более сильного участника, в частности, субъекта, стоящего рангом выше (интересы личности, например, приносятся в жертву интересам группы);
 - > двуличие, выражающееся в смене партнеров по коалиции; стратегия «крысы, бегущей с тонущего корабля» (в этом случае в жертву собственным интересам приносятся дружественные связи, моральные и экономические обязательства);
 - <• добровольная жертва чем-либо ради ожидания более важной для себя жертвы с другой стороны; собственная жертва обязывает оппонента пойти на встречные шаги, более значимые для противника, чем его собственная жертва;
- использование любых промахов оппонентов, даже в сфере, далекой от той, где пересекаются интересы противоборствующих сторон;
- ослабление позиции оппонента на основе стратегии «делания из мухи слона», когда преувеличивается значение реального, но малозначимого промаха оппонента;
- приобретение статуса «жертвы нападения», что достигается посредством провокации активных наступательных действий со стороны оппонентов на

фоне имитации «утечки информации», содержание которой свидетельствует о неблагоприятных для оппонентов намерениях или якобы совершенных действиях противоположной стороны. Развиваемая в связи с этим активность оппонентов «развязывает руки» инициатору этой провокации. По этому поводу в китайских источниках писали: «Приближение к врагу означает опасность, достойную похвалы заставить врага приблизиться» [182, с. 242];

- выход из конфликтной ситуации в случае обнаружившейся слабости собственной позиции или на фоне надвигающейся угрозы расплаты за предшествующие действия посредством «канализации настроения», которая осуществляется в несколько этапов:

- Ф «ложного ориентирования», когда внимание оппонентов по конфликтному взаимодействию привлекается к субъекту, будь то конкретное лицо или группа, косвенно связанному с предыдущим неблагоприятным развитием событий;

- Ф «смещения фокуса внимания», когда этот субъект выдвигается перед оппонентами как единственный виновник в неблагоприятном развитии событий;

- Ф «разжигания групповых предрассудков», во время которого формируется отрицательный образ этого «подставленного» под удар субъекта, с тем, чтобы в будущем с меньшей вероятностью возникли сдерживающие тенденции;

- Ф «канализация массовых чувств», когда провоцируются публичные действия, выражающие «законно возникшее» негативное отношение к этому субъекту. После подобной публичной расправы инцидент считается на какое-то время исчерпанным [9].

Как мы видим, стратегия принуждения при решении задач противодействия достаточно часто сочетается с различными манипулирующими технологиями. Их реализация, как правило, увеличивает число лиц, вовлеченных в конфликтное взаимодействие, расширяет зону конфликта, делая актуальными «дремлющие» противоречия, первоначально не лежавшие в основе противостояния сторон. Все это затрудняет переход к рациональным способам разрешения конфликта. Чем длительнее сложные психологические игры в структуре конфликтного взаимодействия, тем меньше надежд на переход к стратегии сотрудничества (стратегии решения проблем). Таким образом, психологически важным оказывается исследование ее особенностей, что позволяет уточнить характер направленности конфликтующих сторон.

Урегулирование конфликта

Лучший способ урегулирования конфликта — его профилактика. В этом контексте особенно актуальным является создание в организации условий, позволяющих оперативно выявлять противоречия и предпринимать целенаправленные шаги по их устранению еще до того, как они перерастут в конфликт, а также использование механизмов координации и интеграции целей и интересов отдельных подразделений, служб, различных групп персонала. Но если уж конфликт развернулся,

264 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

то способы урегулирования противоречий могут быть различными. Так, М. Фоллет указывала три таких способа: 1) доминирование одной стороны над другой; 2) компромисс, означающий уступки с обеих сторон; 3) интеграция, когда находится решение, при котором выполняются оба желания [24].

Т. Н. Савченко предлагает несколько иные способы урегулирования конфликта:

- оба участника стремятся найти общее решение;
- один заставляет другого принять его решение при помощи поощрения-наказания, т. е. используя различные источники власти, манипулируя уровнем удовлетворения его потребностей (что, на наш взгляд, трудно считать сотрудничеством);
- на основе переговоров [152].

Наиболее эффективным способом конфликтного взаимодействия современные исследователи считают медиацию [188]. Этот способ разрешения конфликта требует от лиц, его реализующих, специальных знаний и включает в качестве одного из этапов, осознание оппонентами своей субъективной позиции и аффекта, связанного с наличием труднопреодолимого противоречия, что является необходимым условием для его успешного разрешения. Технология медиации входит в состав целостной структуры управления персоналом во многих крупных корпорациях, и, благодаря своей универсальности, может успешно применяться при разрешении всех видов конфликтов.

По сути очень близкой к медиации оказывается так называемая объективация конфликта, т. е. его пошаговый совместный анализ, осуществляемый противостоящими сторонами. Посредством объективации конфликта осуществляется профилактика перерастания делового конфликта в межличностный.

Существенной характеристикой деловых конфликтов, как мы указывали выше, является их обрастание эмоциональными компонентами (взаимной антипатией, враждебностью, настороженностью, недоверием, неадекватной трактовкой мотивов поступков оппонентов, ценности осуществляемых ими усилий, искажением оценки личностных качеств представителей противоположной стороны). В связи с этим требуются дополнительные усилия для того, чтобы снизить негативную эмоциональную напряженность во взаимоотношениях. Ее снижение может предотвратить окончательное перерождение делового конфликта в межличностный. К числу мероприятий, позволяющих решить эту задачу, относятся:

- партиципация (привлечение к совместному принятию решений);
- «одомашнивание несогласия», заключающееся в самокритике, осуществляемой, например, представителями администрации, в случае вертикального конфликта [145, с. 234-235];
- привлечение нейтральных лиц, всестороннее обсуждение проблемы в форме дискуссии [140, с. 49].

Таким образом, психологическая помощь конфликтующим сторонам может состоять как в организации консультаций, осуществляемых в форме медиации, так и дискуссий, совместного принятия решений и т. п.

Предпосылки конфликтного поведения

Вместе с тем вполне закономерным является вопрос, что же оказывает большее влияние на вероятность преодоления конфликтоэлиминирующих барьеров: личностные предпосылки или ситуативные факторы? Выделяются несколько подходов к выделению предпосылок конфликтов:

- личностно-ориентированный, когда причины вовлечения человека в конфликты видятся в особенностях когнитивной сферы, в эмоционально-волевых различиях людей;
- мотивационно-ориентированный подход, выдвигающий на первое место мотивационные предпосылки поведения и совместной деятельности в организации, когда организация выступает фактором, регулирующим возможность удовлетворять разнообразные потребности и ожидания персонала;
- интегральный подход, объединяющий два предыдущих [31, 117].

Американскими исследователями К. Томасом и Л. Ронди выявлено, что конфликтность в значительной степени обусловлена субъективностью в оценках собственного поведения и действий людей. Источник конфликтности, по их мнению, кроется в склонности усматривать причину разногласий в поведении, мнениях и нормах других. Негативные проявления в этом случае преувеличиваются, оцениваются как фрустрирующие, более необоснованные по сравнению с собственными. Приводим подтверждающие эти положения данные в таблице [140, с. 49]:

Направленность конфликтного поведения	Отмечается испытуемыми в собственном поведении, % случаев	Отмечается испытуемыми в поведении других, % случаев
Направленность на сотрудничество и взаимопонимание при разрешении конфликтной ситуации	41 %	4%
Склонность к компромиссным решениям	25%	6%
Направленность на перестройку собственного поведения	8%	2%
Игнорирование конфликта	5%	16%
Конкурентный тип реагирования, неуступчивость	21 %	73%

Н. В. Гришиной еще в конце 1970-х гг. было установлено, что социально-психологические факторы более, чем индивидуально-психологические характеристики определяют, тип конфликтного поведения [30].

На особое место преобладающего типа отношений к окружающим в формировании стиля конфликтного поведения указывала и Е. В. Журавлева [53]. Эти исследования еще раз демонстрируют необходимость чрезвычайного внимания к рабочим отношениям в коллективе, особенностям организационной культуры как источника «конфликтной готовности» персонала или, наоборот, ее блокатора.

Интересные данные были получены и Т. Г. Закранец. Она показала, что преобладающий в коллективе тип конфликтного поведения, в первую очередь, связан с социально-экономическими и демографическими факторами, такими как положение на рынке труда, возраст, структура профессиональной деятельности. Кроме того, на выбор стратегии конфликтного взаимодействия большое влияние оказывает тип ситуации или природа противоречия, вызывающего конфликтное поведение. Наибольшая дифференциация реакций причастных к конфликту лиц характерна для ситуаций, обусловленных материально-техническим и кадровым обеспечением деятельности, при подготовке нововведений, в связи с особенностями взаимоотношений с начальством. Именно они, по всей видимости, приобретают различный личностный смысл, сопряжены с различным опытом их урегулирования [54].

Таким образом, следует помнить об отсутствии однозначной прямой связи между личностными особенностями и типом конфликтного реагирования. К такому пониманию роли различных факторов склоняется мнение большинства исследователей конфликтов.

Психологическое обеспечение оптимизации конфликтного взаимодействия в организации

Общая направленность психологического обеспечения должна соответствовать трем задачам:

1. Создать условия для формирования конструктивного отношения коллектива к противоречиям; помочь сформировать навыки положительного взаимодействия в преодолении конфликтов, чему будут служить психолого-просветительская деятельность, мониторинг конфликтности, анализ ее причин, организация индивидуального консультирования, групповых и межгрупповых взаимодействий, направленных на формирование навыков оптимального поведения (ведение дискуссий, управленческое взаимодействие и т. п.).
2. Не навредить, не обострить своим вмешательством ситуацию, если конфликт развернулся; для чего необходимо осуществить диагностику ситуации, ознакомиться с интересами участников, их стратегиями, рангами, стараясь при этом не расширять число вовлеченных в конфликт сотрудников; используя полученную информацию, попытаться сформировать готовность к конструктивному взаимодействию (о конкретных шагах формирования такой готовности мы уже упоминали в конце раздела «Особенности противоречий и их влияние на течение конфликтов»).
3. Побудить участников конфликта к участию в процедурах медиации или процедурах объективации конфликта.

Завершая данный раздел, хотелось бы обратить внимание на то, что самой большой трудностью в реализации психологического обеспечения при оптимизации конфликтного взаимодействия оказывается следование профессиональным этическим принципам консультанта, особенно если он является членом организации. Возможность оставаться нейтральным, но в то же время вызывать уважение и доверие, основывается на неукоснительном следовании этическим стандартам, которые обсуждались нами в главе 3.

Рекомендуемая литература

- Анципов А. Я., Шпилова А. И.* Конфликтология. — М.: ЮНИТИ, 2001.
Психология конфликта // Сост. Н. В. Гришина. — СПб.: Питер, 2001.
Громова О. Н. Конфликтология. — М.: 1993.
Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. — СПб.: Питер, 2000.
Лютенс Ф. Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 1999.
Хаит Дж. У. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
Управление персоналом / Под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. — М.: ЮНИТИ, 2001.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под конфликтом?
2. Какова структура конфликта?
3. Каким образом классифицируются участники конфликтов?
4. Каким образом можно классифицировать причины конфликтов?
5. Какие стратегии конфликтного взаимодействия существуют?
6. Какие факторы влияют на поведение людей в ситуации конфликта?
7. Каковы основные направления в психологическом обеспечении оптимизации конфликтного взаимодействия?

Задания для повторения

Далее приводится история из книги Харро фон Зенгера «Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия». Отрывок называется «Два персика убивают трех воинов». В нем описан скрытый конфликт, когда одна из сторон, вовлеченных в противоречие, предпринимает некоторые действия, утверждающие ее представление о должном, не акцентируя внимание другой стороны на возникшем противоречии.

1. К кому классу описанных выше стратегий относится та, что была реализована князем Цзин (сотрудничество, компромисс, избегание, противоборство, приспособление)?
2. Какую тактику избрали князь и его министр, реализуя избранную ими стратегию?
3. Каков ранг министра как оппонента в этом конфликте?

В эпоху «Весны и Осени» служили князю Цзину (ум. 490 до н. э.) из княжества Ци (на севере нынешней провинции Шаньдун) три храбрых воина: Гунсунь Цзе, Тянь Кайцзын и Гу Ецзы. Их отваге никто не мог противиться. Их сила была столь велика, что даже голыми руками хватка их была подобна тигриной.

Однажды Янь Цзы, первый министр княжества Ни, повстречался с этими тремя воинами. Ни один не встал почтительно со своего сиденья. Этот проступок против вежли-

вности разгневал Янь Цзы. Он обратился к князю и сообщил ему об этом случае, который оценил как представляющий опасность для государства, «Эти трое пренебрегают этикетом по отношению к высшим. Можно ли положиться на них, если понадобится подавлять мятеж внутри государства или выступить против внешних врагов? Нет! Потому я предлагаю: чем раньше их устранить, тем лучше!»

Князь Цзин озабоченно вздохнул: «Эти трое — великие воины. Вряд ли удастся их взять в плен или убить. Что же делать?»

Янь Цзы призадумался. Потом он сказал: «У меня есть одна мысль. Пошлите к ним вестника с двумя персиками и со словами: «Пусть возьмет себе персик тот, чьи заслуги выше». Князь Цзин так и поступил. Три воина стали мериться своими подвигами. Первым заговорил Гунсунь Цзе: «Однажды я голыми руками победил дикого кабана, а в другой раз — молодого тигра. По моим деяниям мне полагается персик». И он взял себе персик.

Тянь Кайцзын заговорил вторым: «Дважды обращал я в бегство лишь с холодным оружием в руках целое войско. По моим деяниям я также достоин персика». И он также взял себе персик.

Когда Гу Ецзы увидел, что ему персика не досталось, он со злобой сказал: «Когда я однажды в свите нашего господина переправлялся через Хуанхэ, огромная водяная черепаха схватила мою лошадь и исчезла с нею в бурном потоке. Я нырнул под воду и пробежал по дну сто шагов вверх по течению и девять миль вниз по течению. Наконец я нашел черепаху, убил ее и спас мою лошадь. Когда я вынырнул с конским хвостом по левую сторону и черепашей головой по правую, люди на берегу приняли меня за речное божество. Это деяние еще более достойно персика. Ну что, никто из вас не отдаст мне персик?»

С этими словами он вынул свой меч из ножен и поднял его. Когда Гунсунь Цзе и Тянь Кайцзын увидели, сколь разгневан их товарищ, заговорила в них совесть, и они сказали: «Безусловно, наша храбрость не сравняется с твоей и наши деяния не могут меряться с твоими. Тем, что мы оба сразу схватили себе по персику и не оставили тебе, мы показали лишь свою алчность. Если мы не искупим этого позора смертью, проявим еще и малодушие». Тут они оба отдали свои персики, обнажили мечи и перерезали себе горло.

Когда Гу Ецзы увидел два трупа, ощутил он свою вину и сказал: «Бесчеловечно, что оба моих боевых товарища умерли, а я живу. Недостойно стыдить других словами и прославлять себя самого. Малодушно было бы совершить такое дело и не умереть. К тому же, если бы оба моих товарища поделили между собой один персик, оба получили бы достойную их долю. Я же тогда мог бы взять себе оставшийся персик».

И тут он уронил свои персики на землю и также перерезал себе горло. Вестник сообщил князю: «Все трое уже мертвы». И князь приказал похоронить их по установленному для воинов ритуалу.

Процессуальные аспекты управления человеческими ресурсами: психологическое обеспечение контроля и регулирования

В предыдущей главе мы уже рассматривали вопросы психологического обеспечения организации и планирования в управлении человеческими ресурсами. Знакомство с функционированием этой системы позволяет вернуться к рассмотрению процессуальных аспектов управления — психологическому обеспечению контроля и регулирования.

Психологическое обеспечение контроля в управлении человеческими ресурсами

А. Файоль дал следующее определение контроля: «На предприятии контроль заключается в том, чтобы проверять, все ли выполняется в соответствии с утвержденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель — выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия» [83, т. 2, с. 365].

Это определение вводит управление человеческими ресурсами в общий контекст управления. И в том, и в другом случае выделяют четыре вида контроля — текущий, опережающий, этапный и результирующий, отличающиеся структурой деятельности и целями.

Психологическое обеспечение в системе текущего контроля

Текущий контроль представляет собой вариант обратной связи, позволяющий устанавливать соответствие процессов в организации некоторому утвержденному образцу. Этот вид контроля осуществляется в три этапа:

- 1) **определение модели** исполнения чего-либо, установление нормативов;
- 2) **получение информации** о состоянии дел и сопоставление фактической деятельности с нормативами, ожидаемыми показателями;
- 3) **коррекция отклонений**, планов или нормативов.

В управлении человеческими ресурсами текущий контроль опирается на показатели:

- увеличение против обычного числа дисциплинарных нарушений (возникновение прогулов, опозданий, нарушений правил внутреннего распорядка);
- снижение качества деятельности работников (увеличения брака, ошибок, срывов сроков исполнения обязательств, отклонений от норм выработки);
- увеличение случаев ненормативного поведения (появления на рабочем месте в нетрезвом виде и т. д.);
- всплеск слухов, конфликтности;
- увеличение числа невыходов на работу по болезни.

Понятно, что реализация этого контура обратной связи в реальном масштабе времени обладает некоторой инерцией даже в технических системах. И там, за счет потерь времени и отсрочки регулирующих воздействий, возможно усугубление положения дел. В системе управления человеческими ресурсами инертность этого вида контроля совершенно очевидна. Выводы о том, что перечисленные отклонения являются проявлением определенной тенденции, свидетельствующей о неблагополучии в системе человеческих ресурсов, могут быть сделаны только при сравнении соответствующих показателей за предыдущие периоды или те же периоды прошлых лет.

В некоторых случаях отклонения от обычных показателей бывают локализованы по отношению к какому-либо изменению: появлению нового человека в коллективе; смене руководства; изменению техники или технологии; новому

270 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

режиму работы; изменению системы вознаграждения; организационным преобразованиям.

Психологическая составляющая в расследовании причин наблюдаемых отклонений может быть представлена:

- диагностическими процедурами, направленными на исследование как групп работников, которые продемонстрировали определенные отклонения, так и конкретных людей;
- экспертизой осуществленного новшества с точки зрения его возможного влияния на персонал с выявлением механизмов этого влияния;
- рекомендациями по организационным мероприятиям, способным стабилизировать и оптимизировать гигиенические условия труда, социально-психологический климат в коллективе, повысить степень соответствия работников изменившимся условиям или самому процессу изменений;
- коррекционными процедурами, направленными на создание благоприятных предпосылок для осуществления намеченных мероприятий или устранение неоптимальных проявлений работников.

Психологическое обеспечение в системе опережающего контроля

В связи с необходимостью устойчивого функционирования системы человеческих ресурсов осуществляется иной вид контроля — опережающий. Этот вид контроля базируется на предвидении, что предполагает контроль за вводными переменными и прогноз развития ситуации. Сложность состоит в том, чтобы правильно определить эти переменные, построить модель процесса, отразить в этой модели динамику, организовать отбор данных о вводных переменных, осуществить их оценку в контексте их контрольных значений, наметить и осуществить корректирующие мероприятия.

Этот вид контроля позволяет вносить изменения в систему до параметров ниже некоторых критических точек. Таким образом, система опережающего контроля должна опираться на информацию не только об отклонениях вводных переменных, но и о критических показателях, ограничивающих последние.

В системе управления человеческими ресурсами к показателям, подлежащим опережающему контролю, относятся:

- данные, определяемые требованиями отбора кадров (система этих показателей обсуждалась в предыдущей главе);
- качество адаптационных программ;
- качество образовательных программ.

Таким образом, найм персонала, по своим качествам не соответствующего требованиям трудовых постов, случайного с точки зрения его профессиональных интересов, с неадекватными запросами и ожиданиями в отношении возможностей организации, а также отсутствие или фрагментарность системы адаптации и подготовки персонала, заведомо создадут проблемы и для организации, и для самих работников.

Психологическое обеспечение опережающего контроля предполагает:

- участие психологов в разработке критериев отбора новых сотрудников и методических приемов, позволяющих адекватно их внедрить в процедуру найма;
- экспертизу адаптационных и образовательных программ, с точки зрения их соответствия психологическим закономерностям адаптации и обучения;
- экспертизу реализации конкретных программ адаптации и подготовки персонала с тем, чтобы выявить отклонения от определенных стандартов и разработать рекомендации по коррекции отклонений.

Психологическое обеспечение этапного контроля

Наибольшая степень востребованности в психологическом обеспечении имеет место при реализации этапного контроля, занимающего промежуточное положение между текущим и результирующим. Этапный контроль осуществляется в форме аттестации персонала, установления степени его удовлетворенности трудом и приверженности организации.

Аттестация персонала

Аттестация персонала — это юридически определенный порядок оценки специалистов, который проходит на предприятиях через установленный промежуток времени [130]. В управленческой практике выделяют несколько видов аттестации: итоговую, промежуточную, аттестацию по особым обстоятельствам, оценку деловых качеств.

Итоговая аттестация осуществляется при переводе сотрудника на другую должность, переходе на новое место работы, направлении на учебу, изменении условий трудового договора. Существуют особые ограничения на сведения, которые включаются в итоговый документ по этой аттестации. Так, в нем не должны отражаться сведения о снятых взысканиях, общественной деятельности и факты, непосредственно не связанные с выполнением трудовых обязанностей.

Промежуточная аттестация проводится через определенные установленные промежутки времени и отражает деятельность работника за этот промежуток времени, поэтому последняя промежуточная аттестация не может выступать в качестве итоговой.

В организациях под аттестацией чаще всего подразумевают именно эту ее разновидность. Она осуществляется в несколько этапов. На этапе подготовки разрабатываются принципы, методики аттестации, издается соответствующая нормативная документация, утверждается план, бланки аттестации, опросные листы, проводится подготовка лиц, выступающих в качестве эксперта, а также информируются работники, подлежащие аттестации. На втором этапе осуществляется сбор соответствующей информации. Это происходит в ходе специальных экспертных процедур, примеры которых мы приводили в главе 3. Следующий этап — подведение итогов — посвящен анализу и обобщению полученной информации, подготовке итоговой документации по конкретным работникам, а при массовой аттестации — по всей группе, разработке рекомендаций по последующим кадровым решениям.

272 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

Аттестация по особым обстоятельствам осуществляется при награждении работников или в случае судебных разбирательств по запросам органов правосудия. В этом случае должны содержаться сведения, позволяющие обосновать принимаемые решения. Они являются результатом обобщения данных по промежуточным аттестациям.

Оценка деловых качеств служит более узким, чем промежуточная аттестация, целям. Этот вид аттестации проводится чаще, чем промежуточная аттестация. Уже из названия понятно, что цель оценки — характеристика деловых качеств работника.

Все виды аттестации служат не только подведению итогов, но при правильной их организации — средством мотивации работников, предпосылкой для развития персонала. Они обеспечивают более целесообразную расстановку кадров, подбор специалистов под определенные задачи, формирование резерва на выдвижение. Эти задачи более эффективно решаются, когда внешняя оценка сочетается с самооценкой лиц, проходящих аттестацию.

Несмотря на внешнюю казалась бы простоту процедур аттестации, они требуют особой тщательности, проработанности деталей, однозначности понимания всеми принимающими участие в оценке процедурных тонкостей. Если проанализировать рекомендации, которые приводятся в литературе для лиц, осуществляющих аттестацию персонала, то видно, сколь разнообразными могут быть предпосылки для всевозможных отклонений. Так, лицам, осуществляющим аттестацию, немецкие коллеги рекомендуют:

- учитывать прежнюю деятельность, пройденный путь и рост работника;
- не относиться к работнику с предубеждением и не руководствоваться при оценке его работы чувством симпатии или антипатии;
- не придавать слишком большого значения случайным положительным или отрицательным моментам;
- не акцентировать внимание на преодоленных недостатках или слабостях;
- основывать свое мнение только на фактах и избегать необоснованных заключений;
- опираясь на результаты наблюдений, стараться выявить мотивы определенных поступков и свойства характера работника;
- характеризуя работника, осуществлять дифференцированный подход;
- не считать себя всегда и во всем правым;
- не судить о людях под влиянием момента; использовать при аттестации четкие, недвусмысленные формулировки, гарантирующие их правильное понимание.

Рекомендуется также не занижать требования к аттестуемым (аттестация не имеет ничего общего с приукрашенной «положительной» характеристикой) [149, с. 148-149].

В управленческой практике отмечены попытки формализовать процедуры оценки в структуре аттестации таким образом, чтобы минимизировать проявления субъективизма и фрагментарности полученной информации. В этих целях используется такое понятие, как «формальная оценка совершенной деятельности»

[153, с. 246]. Методы такой оценки различны. В зависимости от целей, они могут быть направлены на получение информации, которая дает возможность прогнозировать успешность специалиста, что актуально при планировании карьеры, либо, наоборот, позволяет решить текущие практические задачи. Методы могут быть описательными, количественными, или сочетать эти признаки. Они ориентированы либо на оценку исполнителей либо руководителей. Оценка исполнителей, как правило, осуществляется их руководителями. В отношении руководителей используют три уровня оценок: коллектива, вышестоящего руководителя и того, кто имеет с ним дело по технологической цепочке. Наряду с оценкой трудовой деятельности, важной при аттестации оказывается и оценка деловых и личных качеств работника.

Наиболее сложным моментом в разработке формализованных процедур является определение тех параметров, которые, будучи связанными с эффективностью деятельности, могут быть операционализированы и выявлены в процессе оценки. Если в отношении исполнительской деятельности вопрос может быть разрешен за счет данных профессиографирования и выделения на этой основе базовых умений, наличие которых и может оцениваться в процессе аттестации, то в отношении руководителей вопрос оказывается более сложным. Нет однозначного понимания того, каким способом определяется собственный вклад руководителя в эффективность коллектива и как он взаимосвязан с теми или иными операционализируемыми личностными, индивидуально-психологическими проявлениями, его индивидуальным стилем и репертуаром управленческих навыков.

В существующей практике аттестации руководителей используются следующие разновидности систем оценок:

- оценка на основе теории черт;
- оценка на основе выделения факторов руководства;
- оценка на основе выделения стилей руководства;
- оценка эффективности руководителя в ключевых для деятельности организации ситуациях;
- оценка психологических предпосылок управленческой деятельности.

Остановимся на них подробнее.

Чаще всего в управленческой литературе упоминаются системы оценки, опирающиеся на теорию черт, в соответствии с которой используется список необходимых и достаточных черт личности, обуславливающих успешность управленческой деятельности [106-107, 122, 123]. Обычно эти черты объединяются в несколько групп. Как правило, к ним относились моральные, волевые, деловые, организационные и, так называемые, личные качества.

Далее мы приводим такой список черт, но уже расширенный за счет показателей, характеризующих склонность индивида к определенным видам деятельности и ориентацию на профессиональное совершенствование. Всего система включает 30 параметров. К моральным качествам отнесены: чувство общественного долга, справедливость, принципиальность, моральная безупречность. Волевые качества представлены решительностью, энергичностью, настойчивостью, выдержанностью, дисциплинированностью. К деловым отнесены: целеустремленность,

работоспособность, инициативность, организованность, самостоятельность. Организаторские качества подразумевают умение оценивать, устанавливать отношения, совершенствовать формы и методы работы, умение организовывать рабочий коллектив, принимать правильные решения. Склонность к определенному виду труда выявляется следующим рядом альтернатив: исследовательская, теоретическая научная, оперативно-производственная, конструкторская, организаторская работа, руководство людьми. Блок параметров ориентации на профессиональное совершенствование включает: совершенствование знаний по специальности, совершенствование знаний по организации и управлению, способность творческого решения задач, чувство нового, способность к широким обобщениям [123].

Каждый параметр оценивается экспертами по пятибалльной шкале, имеющей градации от «очень высокой» до «очень низкой» степени проявления качества. Оценивание осуществляется экспертами, имеющими опыт такого рода взаимодействия. Индивидуальные оценки субъектов суммируются, вычисляется среднее по каждому параметру.

Эта система, как мы видим, в большей степени ориентирована на оценку кадрового резерва. Модель специалиста, положенная в основу этого списка, претендует на универсальность, а список черт — на известную полноту. Однако трудно согласиться с тем, что он действительно отвечает признакам необходимости и достаточности. Кроме того, эксперты должны заранее уточнить, что подразумевается под указанными в списке чертами, а также что является критерием отнесения конкретного проявления к той или иной альтернативе. Только это может обеспечить относительную согласованность их оценок.

Не менее распространены системы оценок, использующие в качестве параметров факторы, существенно влияющие на успешность управленческой деятельности. К числу таковых в первую очередь относят так называемые организаторские способности человека, склонность к риску в ситуации неопределенности и т. д. или их сочетания, образующие целостную систему.

Не менее часто в качестве параметров оценки выступают особенности стиля управления. При этом модели, положенные в основу выделения того или иного стиля, могут быть самыми различными [48]. Вместе с тем большинство авторов, разрабатывающих эти критерии, не могут установить однозначную зависимость типа стиля и эффективности управленческой деятельности [208].

Ситуация упрощается, если исследователи переходят от попыток установить связь между отдельными психологическими характеристиками или их комплексами и эффективностью деятельности руководителя к оценке его эффективности в определенных, особо значимых для достижения поставленных перед организацией целей, ситуациях. Такого рода методики являются конкретизацией известного в мировой практике метода критических инцидентов Фланагана¹.

Задача усложняется, когда возникает необходимость более дифференцированной оценки личности руководителя. Это оказывается особенно важным, если необходимо оценить претендента на достаточно высокий пост, связанный с широ-

¹ Более подробно см.: Кабаченко Т. С. Психология управления. 2-е изд., доп. — М.: Педагогическое общество России, 2000.

ким кругом требований, при том, что успешность на новой должности во многом определяется стереотипами, сложившимися в предыдущей профессиональной деятельности. В систему параметров, например, могут быть включены несколько уровней психологических феноменов, характеризующих успешность деятельности: мотивация и типичные мотивационные отношения, разнообразные установки, различные группы навыков, в том числе и навыки саморегуляции. Подобное многообразие параметров и их системная организация обеспечивают хорошие прогностические показатели системы [146].

Таким образом, психологическое обеспечение аттестационных процедур будет состоять в обосновании тех параметров, которые могут использоваться для формализованных систем оценок деятельности и личности работников.

Остановимся подробнее на обзоре тех процедур, которые служат для получения информации об аттестуемом, но прежде вспомним, каким критериям оценки специалистов должна служить эта информация. Выделяют следующие критерии, характеризующие профессиональную пригодность, компетентность, уровень достижений, перспективность профессионалов:

- квалификационные, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых субъектов некоторым количественным и качественным показателям;
- объективные, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых субъектов некоторым количественным и качественным показателям;
- внешние, характеризующие наличие качеств, позволяющих добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности, например, добросовестность, ответственность;
- психологические критерии, разрабатываемые на основе профессиограммы релевантного вида деятельности, а также тестовые критерии, устанавливающие соответствие индивидуально-психологических характеристик оцениваемых некоторым показателям психодиагностических тестов.

Параметры, о которых выше шла речь, используются для обслуживания двух последних групп критериев.

Рассмотрим, какие процедуры могут служить для получения информации под эти критерии. Так, первичная информация, необходимая для оценки по внешним, объективным и психологическим критериям, может быть получена несколькими путями, в частности, на основе анализа документов, посредством экспертных процедур, при помощи специальных игровых и тестовых процедур.

Но анализ документов не может рассматриваться как достаточно надежный метод. Сами по себе документы однозначно ничего не определяют. Их интерпретируют люди, которые наделены полномочиями по осуществлению процедуры оценивания. Чаще всего это делают представители аппарата управления или вышестоящее руководство. Эти специалисты придают имеющимся фактам определенный смысл, который позволяет их рассматривать в контексте используемой системы параметров оценки. Таким образом, мы видим, что анализ документов представляет собой вариант экспертных процедур, широко используемых при получении информации в социальной сфере.

В процедурах оценки профессионалов большое место также занимает и беседа. Вместе с тем проблема интерпретации первичной информации и здесь остается.

В связи с этим особое место занимают экспертные процедуры. В настоящий момент они являются одним из наиболее распространенных способов получения качественной информации для аттестации. Экспертные процедуры используются в тех случаях, когда трудно или невозможно получить информацию иными способами. В оценке персонала они применяются очень широко, особенно когда заходит речь о перспективности того или иного специалиста. Как один из этапов они могут включаться и в другие процедуры, либо использоваться самостоятельно. Особенно надежные результаты при получении информации для аттестации достигаются сочетанием метода критических инцидентов и экспертных процедур. На основе метода критических инцидентов разрабатываются параметры оценивания, по которым эксперты производят дальнейшую оценку конкретного работника или сравнение нескольких специалистов¹. Более подробно с особенностями организации экспертных процедур можно познакомиться в главе 3.

Еще одним, широко используемым для оценки персонала, классом процедур, являются деловые игры, в частности, ролевые и имитационные, а также анализ конкретных ситуаций. Преимущества этих процедур перед другими обусловлены тем, что в их рамках моделируются существенные моменты деятельности и оцениваются реальные достижения испытуемых или демонстрируемые ими варианты поведения. Именно в этих процедурах можно отследить репертуар профессиональных умений, которым владеет аттестуемый.

Положительные возможности в использовании параметров при оценивании факторов управления могут быть реализованы за счет использования информации тестов. При этом снимается проблема компетентности экспертов, но возникает проблема тестовых критериев и громоздкости тестовых батарей, применяемых для получения столь разнообразной информации.

Таким образом, психологическое обеспечение аттестации будет состоять в оптимизации процедур получения первичной информации в соответствии с теми критериями, которые предполагают использование в конкретных случаях аттестации.

Контроль промежуточных переменных

Этапный контроль включает в себя не только аттестацию персонала, но и контроль так называемых промежуточных переменных. Под термином «**промежуточная переменная**» понимаются такие феномены, которые являются интегративным отражением организационных факторов и организационных процессов, опосредуя их влияние на эффективность организации и уровень удовлетворенности ее членов. К числу таких промежуточных переменных относятся: **чувство удовлетворенности трудом, приверженность персонала своей организации и социально-психологический климат коллектива.**

¹ Критические инциденты — это такие ключевые проблемные ситуации, моменты и обстоятельства деятельности, эффективное разрешение которых определяет успешность деятельности в целом. Метод критических инцидентов введен Фланаганом.

Удовлетворенность трудом. Удовлетворенность трудом, наряду с качеством профессиональной деятельности, отражает состояние системы человеческих ресурсов. Удовлетворенность трудом определяется разными авторами в контексте различных психических феноменов, например, как оценочное отношение человека к действительности, проявляющееся в эмоциональных состояниях, установках, способное выступать мотивом деятельности [204].

Удовлетворенность трудом рассматривается и как эмоциональное состояние, протекающее из оценки своей работы или опыта работы [97, с. 144].

В. А. Ядов и А. А. Киссель определяют этот феномен как психическое состояние, возникающее в результате насыщения некоторой потребности, доминирующей в данной социальной ситуации [204, с. 81].

По отношению к каким переменным (субъективным и объективным факторам) удовлетворенность трудом выступает как зависимая переменная?

По мнению К. Замфира, на удовлетворенность трудом влияют следующие факторы:

- общие условия (расстояние до предприятия и доступность транспортных средств; удобство графика работы; социальные льготы, в том числе, детские ясли и сады, столовая, возможность улучшить жилищные условия, отпуск, организация свободного времени, культурно-бытовые учреждения, экскурсии; экономические преимущества по отношению к другим предприятиям; социально-профессиональные факторы, в том числе, возможность приобретения квалификации и ее совершенствования, продвижение по службе);
- физические условия труда (безопасность труда и условия, уменьшающие риск профессиональных заболеваний; физические характеристики места работы);
- содержание труда (его разнообразие или монотонность; требуемая квалификация; рутинный или новаторский характер труда; руководство или исполнение; соответствие или несоответствие труда индивидуальным способностям и таланту);
- отношения между людьми в процессе труда (взаимоотношения членов трудового коллектива; взаимоотношения с руководителем);
- организационные рамки труда (как организована работа на предприятии; отношения между подразделениями, обеспечение сырьем и оснащение современной техникой, методы руководства) [55, с. 44-48].

Существует и другой способ компоновки фактически тех же переменных, влияющих на удовлетворенность: работа; оплата; возможности продвижения; сослуживцы [97, 144-145].

Отечественные исследования, тем не менее, показали, что на удовлетворенность трудом влияют не только уже перечисленные факторы. Е. Н. Сивашенко было выявлено, что уровень и структура этого показателя существенно зависят от уровня экономической стабильности, сферы труда и формы собственности предприятия, на котором трудились испытуемые. Важно отметить, что различные составляющие удовлетворенности трудом по-разному сочетались с указанными выше факторами. Было выявлено, что если фактор сферы труда был связан с различиями

278 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

в оценке персоналом всего двух параметров, то изменившиеся экономические условия (кризис) привели к изменению оценок работниками всех изучавшихся элементов производственной ситуации. Вместе с тем уровень влияния этого фактора также был неодинаков. Например, в условиях экономического кризиса работники приватизированных предприятий достоверно выше, чем работники госпредприятий, оценивали степень своей удовлетворенности взаимодействием с руководством [156, с. 275-290].

Не менее интересные данные получены относительно влияния ситуационных факторов на удовлетворенность трудом. Так, А. Л. Журавлев и Ю. Чередняк в исследовании жизнедеятельности трудового коллектива в условиях частичного сокращения персонала выявили, что хотя у большинства сотрудников в период сокращения не изменилось отношение к работе, у тех, кто его все же изменил, преобладали тенденции снижения степени заинтересованности в труде. Кроме того, выявлена связь между степенью изменения отношения к труду и уровнем ситуативной тревожности: с увеличением второй отношение к труду ухудшалось [52, с. 125-132].

Таким образом, взаимосвязи уровня удовлетворенности трудом с макроэкономической ситуацией и с индивидуально-психологическими особенностями должны расширить диагностические гипотезы, которые будут положены и в программу исследования феномена удовлетворенности, « в основу интерпретации полученных данных, особенно если иметь в виду динамический аспект его исследования.

Зададимся вопросом: в отношении каких факторов удовлетворенность трудом выступает как опосредующая переменная? Оказывается, что не выявлена прямая связь высокой удовлетворенности трудом с высокой его производительностью. Вместе с тем существуют указания на связь низкой удовлетворенности и низких показателей производительности и высоких показателей прогулов. Интересными являются факты о положительной связи физического и нравственного здоровья, гражданского поведения сотрудников организации с уровнем их удовлетворенности трудом [97, с. 148-149].

Для организации мероприятий по повышению удовлетворенности трудом следует иметь в виду выявленные характеристики рабочих заданий, обеспечивающие высокую мотивированность и удовлетворенность индивидов. Так, рабочие задания должны сочетаться, чтобы создавать целостную деятельность, либо образовывать единое задание, либо в сочетании с другими работами приносить удовлетворение и оказывать заметный вклад в общее дело. В работе должно обеспечиваться разнообразие темпа работы, способа ее выполнения, места, квалификации. Столь же важным является наличие обратной связи при выполнении задания. Для поддержания удовлетворенности работой необходимо обеспечивать некоторую свободу действий при выполнении задания. Работник должен быть наделен определенной ответственностью за результаты работы и, частично, регулировать ее темп. Практика и методы организации производственных отношений должны быть согласованы и понятны, а спорные вопросы должны решаться в соответствии с этими соглашениями.

Особое значение придается системам оплаты и стимулирования, которые должны быть справедливыми и соответствовать вкладу отдельного лица или группы

работников, окружающая обстановка — удовлетворять эстетическим нормам, а действия и поведение персонала быть адекватными ситуации и корректными [170, с. 509].

В завершение этого раздела следует обратить внимание еще на один нюанс, связанный с контролем этой переменной. Так, составляя опросники для выявления уровня удовлетворенности работников их трудом, следует иметь в виду, что различают творческую, мобилизующую неудовлетворенность трудовой ситуацией и тревожную, тягостную, свидетельствующую о снижении адаптации человека к ситуации жизнедеятельности [60]. Разведение этих двух состояний для прогноза эффективности тех или иных регулирующих воздействий чрезвычайно важно.

Приверженность персонала своей организации. Еще одной из переменных, являющейся интегративным показателем состояния человеческих ресурсов организации, выступает приверженность персонала своей организации. Под этим термином понимается эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах [99, с. 361].

«Для обозначения того же явления используются и другие термины, в частности "преданность организации"». Так, под преданностью организации С. А. Липатов понимает психологический конструкт, отражающий силу связи, существующей в представлении человека, между ним и конкретной организацией, в которой он работает [94, с. 210].

Структура организационной приверженности (преданности организации) также трактуется несколько различно, например, выделяется три компонента:

- 1) идентификация — осознание организационных целей как собственных;
- 2) вовлеченность — желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организации;
- 3) лояльность — эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом [99, с. 362].

Но существует и другой подход к выделению различных составляющих приверженности. Так, Ф. Лютенс приводит мнение коллектива авторов (R. D. Hackett, P. Vucio, P. Hausdof) относительно трех составляющих, но иных, чем в приведенном выше варианте. Компонентами приверженности в этом случае являются:

- аффективная преданность, включающая эмоциональную привязанность к организации, самоидентификацию с организацией и вовлеченность в ее дела и проблемы;
- преданность, обусловленная стажем, связанная с пониманием тех потерь, которые вызовет уход из организации;
- нормативная преданность, связанная с обязательством работника оставаться в данной организации [97, с. 151].

Таким образом, опросники, направленные на выявление приверженности (преданности организации) и разработанные исходя из различного понимания состава входящих в данный конструкт компонентов, тематически будут заметно различаться.

280 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

Выявлены устойчивые связи приверженности организации и такими показателями как пол (женщины в большей степени преданы), стаж работы (прямая зависимость), локус контроля, стиль непосредственного руководителя, наличие альтернатив при принятии решения об устройстве на работу в данную организацию.

В целом считается, что показатели приверженности более точно, чем показатели удовлетворенности трудом, отражают состояние человеческих ресурсов организации.

Психологическое обеспечение в организации контроля этой переменной состоит в экспертизе используемого инструментария и интерпретации полученных данных.

Таким образом, завершая этот раздел, еще раз напомним, что психологическое обеспечение промежуточного контроля состоит:

- в разработке адекватных параметров, процедур и критериев оценки персонала в соответствии с задачами аттестации;
- формировании групп экспертов, участвующих в аттестации и их тренировке;
- психологической интерпретации полученных данных при аттестации персонала;
- подготовке и проведении опросов относительно уровня удовлетворенности трудом и приверженности персонала своей организации, а также интерпретации полученных данных.

Социально-психологический климат коллектива. Еще одной промежуточной переменной, характеризующей состояние системы человеческих ресурсов, выступает социально-психологический климат коллектива. Иногда используют и другой термин — «производственный климат». По определению А. А. Русалиновой, социально-психологический климат представляет собой субъективное отражение в групповом сознании всей совокупности элементов производственной и социальной обстановки. Исследователем особо отмечается, что приобретая относительную самостоятельность, климат становится объективной характеристикой производственной группы и начинает оказывать обратное влияние на групповую деятельность и отдельную личность [150, с. 410].

Что входит в структуру социально-психологического климата коллектива? Рассматривая его как преобладающий и устойчивый психический настрой коллектива, Б. Д. Парыгин выделяет в структуре его проявлений: отношение к миру, к себе, к коллегам, к руководителю коллектива, к труду [126, с. 405].

Исследование социально-психологического климата и воздействие на него оказываются актуальными, поскольку выявляются связи с другими промежуточными переменными, в частности, между особенностями социально-психологического климата, удовлетворенностью и вовлеченностью (одной из составляющих приверженности) персонала. Оказалось, что такие показатели климата как автономия, разнообразие деятельности, наличие обратной связи, взаимоподдержка сотрудников, внимательное отношение со стороны администрации связаны с высокой вовлеченностью работников в производственную ситуацию [140, с. 45].

Интересно влияние расхождения между образом идеального производственного климата, сложившимся у работника, и его реальной оценкой в плане удовлетворенности и вовлеченности. Значительное расхождение порождает низкую удовлетворенность, низкую вовлеченность и чувство неопределенности [140, с. 46].

Таким образом, климат выступает промежуточной переменной в отношении удовлетворенности и вовлеченности персонала, тогда как сами эти переменные связаны с эффективностью его деятельности.

Исследование социально-психологического климата коллектива проводится с использованием методик, направленных на выявление оценок, мнений и суждений членов конкретных коллективов:

- о характере взаимоотношений в системе «руководитель-подчиненный»;
- о характере взаимоотношений в системе горизонтальных взаимосвязей;
- о факторах социально-производственной обстановки;
- об отношении рабочей группы к труду.

Характеризуя отношения в системе «руководитель-коллектив», дают оценку:

- отношению руководителя к подчиненным;
- отношению коллектива к нему;
- уровня конфликтности с руководителем;
- отношения с администрацией подразделения.

Отношения «по горизонтали» характеризуются как:

- деловые коллективные;
- гуманистические личные фоновые;
- личные избирательные.

Деловые коллективные отношения, обеспечивающие сплоченность работающих (взаимная требовательность, ответственность и т. п.), также как и гуманистические личные фоновые (взаимное уважение в коллективе, интерес друг к другу, взаимная доброжелательность и т. п.) выявляются с помощью опросов. Личные избирательные отношения в сфере делового и личного общения изучаются с помощью социометрических опросов.

Отношение рабочей группы к труду характеризуется оценкой работы в целом, своей специальностью и трудовыми установками коллектива, оценкой факторов социально-производственной обстановки (организации труда, условий труда, работы оборудования, рабочего места, перспектив роста, системы оплаты труда, системы начисления премий, системы морального стимулирования, распределения отпусков, режима работы, информированности персонала по производственным вопросам).

Для оценки социально-производственной обстановки используют наблюдение, интервью с руководителями подразделения, анализ документов.

А. А. Русалинова особо обращает внимание на необходимость при исследовании социально-психологического климата сочетать данные, характеризующие сам климат, с разносторонней информацией о факторах, под влиянием которых он формируется [150, с. 416-417].

282 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

Обратим внимание на тот факт, что параметры, которые определяют удовлетворенность персонала трудом и те, что отражают климат коллектива, сходны («пересекаются»). Это дало основание исследователям этих феноменов предположить, что при оценке состояния дел в организации возможен контроль одной из этих переменных. Однако эмпирические исследования показали, что объективные оценки климата и субъективные оценки удовлетворенности работой не совпадают [147, с. 401].

Очень показательны в этом контексте данные эмпирического исследования, свидетельствующие о том, что работники с высокой потребностью в удовлетворенности работой, испытывали большую комфортность тогда, когда межличностные отношения характеризовались взаимоподдержкой, доверием. Те же, кто отличался низкой потребностью в удовлетворенности работой, испытывали наибольшую эмоциональную комфортность, когда климат характеризовался духом соревнования, ориентацией на высокий уровень достижений [140, с. 45-46].

Чтобы избежать путаницы в понимании подходов к исследованию удовлетворенности трудом и климата, остановимся на этом подробнее. В первом случае испытуемых просят отразить в ответах, используя предложенные шкалы, степень приемлемости (удовлетворительности) конкретных проявлений в жизни коллектива. Во втором случае, когда исследуется климат, задается вопрос о том, как проявляют себя соответствующие переменные, в каком качестве, в какой степени они выражены. Например, по обобщенным оценкам, полученным от представителей конкретного коллектива, видно, что отношения в системе «руководитель — подчиненный» сложились. Однако кого-то это решительно не устроит, а кто-то к этому отнесется равнодушно и это положение дел не повлияет на степень его удовлетворенности производственной ситуацией.

Регуляция климата коллектива является одной из составляющих психологического обеспечения в управлении человеческими ресурсами. Чтобы наметить пути решения этой проблемы, рассмотрим, отчего же, в свою очередь, зависит сам климат? Была выявлена связь его показателей с характером социально-психологических феноменов (типом лидерства, коммуникаций, стилем разрешения конфликтных ситуаций; тактикой принятия решений, оценкой, отбором и выдвижением кадров, тактикой поощрений); с особенностями организационной структуры предприятия (размером, экономическим статусом, целями, иерархичностью, формализованностью, материально-технической базой); с особенностями организации труда и руководства.

Под регуляцией климата подразумевается такой способ преднамеренного воздействия на те или иные стороны жизнедеятельности коллектива, которые приведут к изменению содержания и структуры климата в желательном и предвидимом направлении, отражающем объективную тенденцию социального развития коллектива [140].

Понятно, что главнейшей предпосылкой регулирования является решение организационных и прочих проблем коллектива, оптимизация вертикального и горизонтального взаимодействия. Для решения последней задачи используются всевозможные тренинги, в том числе тренинг общения, имитационные игры, групповые дискуссии.

Психологическое обеспечение результирующего контроля

Наряду с текущим, этапным и опережающим контролем можно выделить еще один его вид. Это — результирующий контроль. Его целью является определение степени соответствия конечного результата, уровня достижений в какой-либо деятельности образцу, ожидаемому результату или нормативно обусловленному варианту поведения.

Так, подводя итоги за определенный отрезок времени относительно положения дел в организации с человеческими ресурсами, оценивают, например показатели текучести, эффективность вложения средств в подготовку и повышение квалификации персонала и т. п., исходя из общих достижений организации.

Этот вид контроля целесообразен и тогда, когда воздействовать на результаты уже невозможно. В отличие от прочих видов контроля, на его основе возможны выводы, способствующие разработке мероприятий по совершенствованию в данной сфере деятельности. Итог результирующего контроля состоит не только в оценке деятельности конкретных лиц, причастных к порождению соответствующего уровня достижений, но и в выводах, в обобщенной форме вскрывающих причины отклонений, если таковые выявлены, а также в определении пути и механизмов устранения причин, их породивших.

Как правило, делаются выводы о необходимости применения поощрений или санкций в отношении исполнителей или организаторов исполнения. В тех случаях, когда основное внимание результирующего контроля сосредоточено на выявлении положительного опыта, делается заключение относительно условий и механизмов, позволивших достичь соответствующих результатов, а также относительно оценки и мер стимулирования исполнителей. Комплексные проверки предполагают сочетание этих задач. В системе управления человеческими ресурсами такой комплексной проверкой является кадровый аудит.

Его осуществляют при переходе к другой хозяйственной стратегии. В этих условиях необходимо оценить потенциал организации в связи с ее человеческими ресурсами, выяснить, в какой степени он гарантирует полноценную реализацию принятой стратегии, в какой мере и в каком направлении следует осуществить его изменение.

Для определения потенциала организации выделяется система показателей, характеризующая каждое подразделение и организацию в целом в связи со стратегическими планами. Особое значение приобретает оценка персонала, соотносимая со стадиями деловой жизни каждого работника. Так, выделяют стадии обучения, включения, достижения успеха, профессионализма, переоценки ценностей, мастерства, пенсионный период. Не менее важными характеристиками являются образовательный уровень, степень инновационной готовности, групповые ценности и нормы, особенности организационной культуры. Обобщенный показатель, отражающий итоговую характеристику состояния системы человеческих ресурсов, может иметь сложную структуру. Структура итогового показателя формируется на основе экспертной оценки.

Алгоритм разработки итогового показателя, позволяющего оценить потенциал человеческих ресурсов организации в целом или конкретных ее подразделений, таков:

- на основе анализа стратегии организации определяются требования, которым должны отвечать человеческие ресурсы; число выделенных таким об-

284 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

разом требований обусловит количество разрядов в итоговом показателе оценки человеческих ресурсов;

- на основе экспертных процедур устанавливается иерархия выделенных требований, т. е. они ранжируются по степени воздействия на эффективность реализации намеченной стратегии; ранговое место, полученное каждым требованием, определит место соответствующего ему показателя в структуре итогового показателя;
- вводятся показатели, характеризующие степень соответствия системы человеческих ресурсов определенным на первом этапе требованиям, осуществляется их формализация и разрабатываются шкалы их оценок;
- разрабатывается модель желательного (модель максимум) для того, чтобы успешно реализовать стратегические планы на уровне выраженности каждого из введенных показателей;
- разрабатываются экспертные процедуры, позволяющие получить от каждого из экспертов их итоговые оценки, характеризующие состояние человеческих ресурсов;
- разрабатываются процедуры интеграции экспертных оценок в итоговый показатель.

Далее следует проведение экспертизы и оценка сложившегося положения дел.

Психологическое обеспечение может быть востребованным на каждом из перечисленных этапов.

Результатом итоговой оценки, как правило, является разработка рекомендаций по оптимизации системы, разработка конкретных программ и планов регулирования по намеченным направлениям.

Психологическое обеспечение регулирования в управлении человеческими ресурсами

Регулирование — четвертая из основных управленческих функций, наряду с организацией, планированием и контролем. Посредством этой функции достигается поддержание управляемых процессов в рамках, заданных программой, регламентом, планом.

Наиболее целесообразным вариантом регулирования в управлении человеческими ресурсами является программно-целевой подход. Суть его состоит в том, что в соответствии с поставленной целью планируется единый комплекс мероприятий, как бездейственных, так и поддерживающих их диагностических, которые в своей совокупности обеспечивают достижение поставленной цели. Например, по итоговой оценке выявлен недопустимый уровень текучести кадров, который приводит к снижению эффективности затрат на образовательные программы и даже создает угрозу безопасности бизнеса. Целевая программа снижения текучести и стабилизации коллектива выстраивается и внедряется по следующему алгоритму:

- уточняются масштабы негативных явлений в сфере стабилизации коллектива, в частности, за счет оценки потенциальной текучести;
- на основе литературных источников уточняются сведения о возможных предпосылках текучести; составляется перечень соответствующих факторов;

- планируется и осуществляется диагностическое исследование, позволяющее уточнить степень влияния выделенных путем теоретического анализа факторов на ситуацию текучести персонала в конкретных группах или подразделениях;
- разрабатывается модель показателя, характеризующего благоприятный уровень стабильности;
- разрабатывается программа коррекции сложившегося положения дел; разрабатываются и утверждаются конкретные планы ее реализации, увязывающие концептуальное, финансовое, организационное и материально-техническое обеспечение программы;
- разрабатывается программа мониторинга, позволяющая отслеживать динамику изменений в сфере стабилизации коллектива;
- согласно планам осуществляется внедрение соответствующих составляющих программы.

Как уже указывалось выше, в управлении человеческими ресурсами любые воздействия должны соответствовать принципам системности, комплексности, минимизации воздействия и непротиворечивости. При реализации воздействий должны быть соблюдены этические принципы и юридические ограничения. Все эти положения должны найти отражение в целевой программе.

Как видно из приведенного выше алгоритма, психологическое обеспечение может встраиваться в процесс разработки и внедрения целевой программы на каждом из этапов, обеспечивая системность, комплексность и непротиворечивость в охвате всех психологических закономерностей, лежащих в основе соответствующих проявлений работников, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне.

Вместе с тем особенности психологического обеспечения и коррекционные программы в целом будут зависеть от тех концептуальных основ, которыми предпочитают руководствоваться разработчики программ. Это положение можно проиллюстрировать на примере оптимизации показателей удовлетворенности трудом. Если в основу программы легли положения Ф. Херцберга, то тем самым, было введено основание для иерархизации подпрограмм, служащих оптимизации гигиенических и мотивационных факторов, определено направление развития мотивационных факторов (имеются в виду мероприятия по вертикальному и горизонтальному обогащению труда). Если же в основу положена модель мотивации Э. Лоулера-Л. Портера, то должно быть признано, что основным условием удовлетворенности персонала является достижение работниками целей в осуществляемой ими деятельности, которое сопровождается переживанием успеха, гордостью, самоуважением, выступающими факторами внутренней мотивации. Величина внутреннего вознаграждения (яркость переживаний), наряду с привлекательностью внешнего вознаграждения, которое расценивается субъектом деятельности как в той или иной степени справедливое, и будут определять удовлетворенность трудом. В этом случае мероприятия коррекционных программ должны быть направлены на оптимизацию организационных факторов, обеспечивающих возможность достижения целей, поставленных перед работником, на обучение руководителей первичных коллективов навыкам взаимодействия с подчиненными, необходимым

286 Глава 5. Функционирование системы человеческих ресурсов

для создания ситуации успеха и использования ее для формирования внутренней мотивации. На общеорганизационном уровне необходимо предусмотреть систему мероприятий по выявлению и пропаганде достижений (не имеет значения, каков их масштаб).

Таким образом, содержательно программы могут приобретать разнообразие в зависимости от понимания разработчиком программы психологических механизмов, лежащих в основе регулируемых явлений.

Наряду с содержательным разнообразием программ, посвященных регулированию одноименных проявлений в системе человеческих ресурсов, следует иметь в виду тот факт, что они могут охватывать конкретный контингент работников. Если известно, что более высокий уровень приверженности выявляется у женщин, людей семейных и т. д., то программа, направленная на ее поддержание, особое внимание должна сосредоточить на тех категориях работников, которые априорно в меньшей степени склонны к переживанию приверженности.

Рекомендуемая литература

- Лютенс Ф.* Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 1999.
- Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал-технологии. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
- Кабаченко Т. С.* Психология управления. (2-е изд., доп.). — М.: Педагогическое общество России. 2000.
- Организационная психология / Сост. Винокуров Л. В. — СПб.: Питер, 2000.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие виды контроля могут осуществляться при управлении человеческими ресурсами? В чем они различаются?
2. Что понимается под аттестацией персонала?
3. Какие виды аттестации существуют и когда они применяются?
4. В чем может состоять психологическое обеспечение аттестационных процедур?
5. Что такое «промежуточные переменные»?
6. Что понимается под удовлетворенностью трудом?
7. Что понимается под приверженностью (преданностью) человека организации?
8. Какой вид контроля при управлении человеческими ресурсами осуществляется, когда производится оценка удовлетворенности трудом и приверженности человека своей организации?
9. Что понимается под климатом коллектива? От каких факторов он зависит и на что влияет?
10. Что понимается под регулированием?
11. В чем состоит психологическое обеспечение контроля и регулирования в управлении человеческими ресурсами?

Задания для повторения

Ниже приводится описание традиционной для японских предприятий системы аттестации персонала.

Какое место в процедуре аттестации занимает самоотчет сотрудника?

Какие критерии используются для характеристики работников (квалификационные, объективные, внешние, психологические)?

Японская система управления человеческими ресурсами в качестве одной из своих основ имеет комплексную систему оценки эффективности сотрудников фирмы, которая базируется на оценке сотрудника его руководством, коллегами, занимающими одинаковое с данным сотрудником положение, в меньшей степени — подчиненным сотрудником (если он руководитель), а также на самоотчетах. Самоотчет включает в себя следующие компоненты: установление личных заданий на год, определение тех сторон собственной квалификации, которые надо усилить, степени и направления реализации своих способностей, желаемых мест работы, на которых эти способности можно было бы реализовать полнее. Самоотчеты иногда дополняются письменными заключениями непосредственного руководителя, в которых характеризуются содержание выполняемой отчитывающимся работы, квалификация, полученная подготовка, способности к выполняемой работе, количество поданных предложений по совершенствованию работы подразделения и его взаимодействия с остальными структурными единицами фирмы или фирмы в целом, потребности в продвижении или перемещении, переподготовка, черты личности и т. п. [20, с. 175].

Глава 6 **Психологическое обеспечение развития системы человеческих ресурсов**

Цели данной главы:

- рассмотреть роль развития персонала как конкурентного ресурса организации;
- раскрыть психологические особенности процессов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- раскрыть психологические особенности процесса нововведения в организации;
- охарактеризовать психологическое обеспечение мероприятий по развитию системы человеческих ресурсов организации, в том числе обучение и подготовку к нововведениям;
- обсудить вопрос о том, каким образом два указанных аспекта в жизни организации взаимосвязаны, и что из себя представляет «обучающаяся организация»;
- пояснить проблему карьеры и внутриорганизационных перемещений персонала, а также психологического обеспечения, которое позволяет оптимизировать эти процессы.

Подготовка и развитие персонала являются неизменным условием эффективного функционирования и развития организации любого уровня. Начиная с 80-х гг. XX века, исследователи отмечают все более возрастающую роль этой составляющей в управлении человеческими ресурсами организации и, соответственно, служб подготовки персонала. Считается, что прошли те времена, когда подготовка и повышение квалификации работников выполняли по сравнению с бизнесом вспомогательную функцию. Оптимальным признан свободный доступ руководителей служб, решающих задачу повышения квалификации к высшему руководству организации, более того, желательным оказывается их введение в руководство организации [14, с. 140]. Только такой уро-

вень причастности к высшему руководству позволяет организовать работу этих подразделений в соответствии со стратегией организации и сделать затраты на повышение квалификации наиболее эффективными.

По мнению Ш. Ротуэлл, подготовку кадров можно рассматривать, наряду с совершенствованием технологии производства, в качестве важнейшего элемента инновационного процесса и условия конкурентоспособности организации [144, с. 142].

Подготовка и развитие персонала предполагают передачу знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях [172, с. 545].

Идеальным оказывается вариант, когда участие работника в образовательных мероприятиях обеспечивает его профессиональное развитие, переход к более высоким стадиям профессионализма — вплоть до формирования суперпрофессионала.

Сам процесс подготовки может проходить как на собственной базе организации, так и с использованием услуг образовательной инфраструктуры. Не так много организаций имеют в составе служб управления человеческими ресурсами подразделения, обеспечивающие полный цикл решения этих задач, начиная от планирования, подготовки программ обучения, заканчивая их реализацией. Как правило, подготовка и осуществление программ повышения квалификации осуществляется за счет услуг образовательных учреждений. Каким образом указанное обстоятельство влияет на объем и состав психологического обеспечения, необходимого для поддержки деятельности организации по повышению квалификации персонала? Как это не покажется странным, практически не влияет. И в том случае, когда имеется развернутая собственная структура подготовки персонала, и в том, когда для этих целей прибегают к услугам образовательной инфраструктуры, психологическое обеспечение развития системы человеческих ресурсов ориентировано на решение следующих задач:

- оптимизация процесса подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров, обоснованная с точки зрения психологической составляющей:
 - > целесообразность планирования конкретных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
 - Ф- целесообразность включения конкретных работников в проведение программ;
 - Ф- содержание программ;
 - Ф- методы реализации программ (технологии обучения);
 - Ф- процедуры создания благоприятного образовательного климата в организации;
 - Ф- практику реализации возросшего в результате участия в образовательных и развивающих программах потенциала работников;
 - Ф- консультирование лиц, принимающих решения по указанным аспектам развития организации;
 - Ф- экспертизу предлагаемых образовательными учреждениями образовательных и развивающих программ;

290 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

- + обеспечение должного уровня инновационной готовности организации, которое включает:
 - <• диагностику инновационной готовности коллектива к конкретным нововведениям;
экспертизу проектов и планов нововведения;
 - <- психологическое обоснование мероприятий поддержки нововведения (воздейственная составляющая).

Остановимся на указанных аспектах психологического обеспечения более подробно.

Психологическое обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала

Объем и характер психологического обеспечения подготовки и повышения квалификации кадров зависит от ряда обстоятельств, в том числе от:

- кадровой политики;
- реализуемой в организации концепции подготовки персонала;
- роли руководства в развитии коллектива;
- понимания роли активности самого персонала в процессе собственного развития;
- хозяйственной стратегии организации.

Влияние кадровой политики организации на объем и состав психологического обеспечения подготовки и повышения квалификации кадров

Зависимость объема и состава психологического обеспечения подготовки кадров от характера кадровой политики обусловлена ее (политики) либо ориентированностью на привлечение специалистов извне (открытая), либо максимальным использованием потенциала собственных работников (закрытая политика). Во втором случае особое значение приобретает готовность персонала как к вертикальным, так и горизонтальным перемещениям. Если и те, и другие планируются и не носят стихийного характера, то актуальной становится задача обучения персонала смежным профессиям или специальностям, а для руководителей — изучение деятельности смежных служб или «куста» сопряженных служб, особенно когда планируются перемещения на более высокий уровень управления. В случае открытой кадровой политики особое значение приобретают программы, обеспечивающие быструю интеграцию вновь нанятых работников, приобщение их к культуре организации.

В качестве образца, показывающего связь кадровой политики и востребованности образовательных мероприятий, может служить пример компании *France Telecom*, описанный Френсисом Ж. Гуияром и Джеймсом Н. Келли:

Необходимость проведения масштабных преобразований во *France Telecom* вызвала резкое изменение требований и к навыкам сотрудников, что грозило их массовой заменой.

Например, при полном изменении порядка обработки полученных заказов (телефонная линия должна предоставляться любому желающему как можно быстрее) руководство компании обнаружило, что может сократить значительную часть персонала, который был занят на этом участке. Учитывая, однако, социальный контекст, руководство *France Telecom* было сильно озадачено тем, как решить эту задачу.

Новый порядок обработки полученных заказов было поручено опробовать тулузскому отделению компании, оно же должно было предложить варианты решения социальных проблем, сопутствующих массовому перемещению сотрудников. В ходе работы над пилотным проектом стало известно, что при штатной численности подразделения обработки заказов 80 человек, занятых полный рабочий день, там фактически трудилось около 180 сотрудников, большинство из которых работали неполный рабочий день. При введении нового порядка обработки заказов лишними становились 14 из 80 должностных позиций (соответствующие виды работ вообще можно было ликвидировать).

Менеджеры тулузского регионального отделения *France Telecom* тщательно старались отыскать варианты трудоустройства 14 штатных сотрудников в других подразделениях этого отделения. И такие места нашлись в самых разных подразделениях: в отделах претензий, услуг, обслуживания линейного оборудования, службе прокладки кабелей в высотных зданиях, а также в отделе по связям с местными властями и строительными компаниями.

Менеджеры тулузского отделения организовали глубинные интервью со всеми 14 кандидатами на увольнение, стараясь выявить степень соответствия имеющихся у них навыков и интересов требованиям рабочих мест, которые могли быть им предложены. Кроме того, они совместно выясняли, какие навыки в случае необходимости должны были бы приобрести эти люди, чтобы работать на новых местах. В результате все 14 человек были успешно перемещены на основе индивидуального подхода [34, с. 330-331].

Как следует из приведенного отрывка, необходимость переобучить часть работников была обусловлена преобразованием организации (т. е. реализуемой стратегией) и реализовывалась в контексте социально-ориентированной кадровой политики.

Концепция подготовки и развития персонала, принятая внутри фирмы (фактор дискретности—непрерывности), и особенности психологического обеспечения образовательной деятельности в организации

Второй из названных нами факторов — реализуемая в организации концепция подготовки и развития кадров. В мировой практике существуют два подхода к этому.

Первый состоит в том, что подготовка, переподготовка, повышение квалификации осуществляется либо в связи с кадровыми процессами, либо с инновационной деятельностью в организации. В рамках этой модели подготовка персонала имеет ступенчатый, дискретный характер. Зачастую сам факт участия конкретного работника в конкретных программах является условием изменения его статуса того, уровня его заработной платы.

Вторая — модель непрерывного обучения и развития кадров; она сочетает в себе задачи подготовки персонала в связи с определенными обстоятельствами его деятельности (изменением статуса, технологическими нововведениями и т. д.),

а также с задачей формировать у персонала всех уровней устойчивую установку на постоянное саморазвитие — и как субъекта соответствующей профессиональной деятельности, и как члена соответствующей общности. Понятно, что вторая модель, более адекватная современным условиям жесткой конкуренции, предполагает массивное обеспечение, в значительной мере ориентированное на формирование групповых норм и ценностей, что адекватно задачам непрерывного образования.

Концепция подготовки и развития персонала, принятая внутри фирмы (фактор активности—пассивности персонала в планировании образовательных программ), и особенности психологического обеспечения

Следующий момент, влияющий на направленность и объем психологического обеспечения подготовки персонала, также связан с реализуемой в организации концепцией подготовки и заключается в определении роли самого персонала, которая отведена ему в этом процессе. Она может быть активной, то есть персонал в большей или меньшей степени сам определяет содержание осваиваемых курсов; или же пассивной, то есть он вовлекается в процесс подготовки по планам и программам, строго отбираемым руководством и службами, занимающимися соответствующей подготовкой.

Более перспективной считается культивирование активной позиции персонала. В этом случае он участвует в отборе образовательных программ согласно планам собственного развития. Одной из форм поддержания такой активности является деятельность «кружков качества», участие в которых не только отвечает мотивации причастности к управлению, но и побуждает познавательную активность.

Активное участие персонала в образовательном процессе предполагает психологическую поддержку благоприятных групповых норм, адекватного к этому отношения непосредственных руководителей (вынужденных нести дополнительную нагрузку по разработке графиков работы обучающихся) и высшего руководства (вынужденного финансировать более дифференцированные образовательные программы).

Особенности психологического обеспечения и концепция фирмы по подготовке и развитию персонала (фактор вовлеченности руководителей)

При проектировании психологического обеспечения работы с кадрами приходится учитывать ту роль, которая отводится руководству организацией и непосредственным руководителям в этом процессе.

На этот счет также существует две точки зрения. В соответствии с первой — одной из задач руководителя является развитие вверенного ему персонала. Он за это отвечает, и, следовательно, непосредственно участвует в процессе подготовки кадров. Согласно второй точке зрения, подготовкой кадров занимаются специалисты, а руководители подразделений непосредственно в этом процессе не участвуют. По экспертным оценкам, вторая концепция все менее отвечает запросам современного бизнеса. Роль руководителей в подготовке персонала все более возраста-

ет. В частности, увеличивается степень участия руководителей высшего звена в формировании программ обучения, все большее значение придается оценке его эффективности. Значительной оказывается вовлеченность в процесс повышения квалификации высшего руководства организаций. Эксперты указывают, что руководители должны понимать его истинное место среди других мероприятий, направленных на повышение эффективности производства (не допуская его недооценку и не абсолютизируя возможности). Программы обучения могут стать рычагами преобразований, отражать философию и стиль руководства организации.

Вместе с тем, подобное понимание руководителями их собственной роли в повышении квалификации и развитии персонала не возникает стихийно. Оно достигается психолого-просветительской деятельностью и предполагает организацию мероприятий, позволяющих сформировать адекватные установки руководителей среднего и низшего звена относительно реализации ими функции развития персонала (конференции, групповые дискуссии и т. д.).

Особенности психологического обеспечения подготовки и повышения квалификации кадров в связи с хозяйственной стратегией организации

Ассоциацией по подготовке управляющих (США) еще в 1986 г. отмечалось, что основным ориентиром в формировании программ обучения является хозяйственная стратегия и ее изменения [14, с. 137].

Таким образом, степень актуальности конкретных программ определяется реализуемой в организации стратегией, например, с выходом предприятия на международный уровень первоочередное значение приобретают программы подготовки специалистов, обеспечивающих решение соответствующих задач. По данным исследования Ассоциации подготовки управляющих (США), руководители таких корпораций, как «Моторола», «Ксерокс», «Дженерал фудс», отмечали при опросе, что службы подготовки и повышения квалификации персонала помогают им в реализации корпоративной стратегии [14, с. 138-140].

Особая роль стратегии как фактора, определяющего специфику работы организации в сфере повышения квалификации и развития персонала, заключается также и в том, что именно она обуславливает баланс всех усилий, связанных с повышением эффективности организации по достижению поставленных стратегических задач. Следует отметить, что относительно объема деятельности по развитию персонала и повышению его квалификации, как и вообще в управлении, действует так называемый закон убывающей отдачи, который проявляется в том, что после определенного момента отдача от каждой единицы дополнительно используемых ресурсов начинает снижаться [118, с. 422-423].

Аналогично функционирует закон убывающей отдачи применительно к управлению человеческими ресурсами в целом и психологическому обеспечению в частности. После того, как участие персонала в образовательных программах достигнет определенного уровня, возникает тенденция к уменьшению их влияния на эффективность функционирования организации в целом. Закон убывающей отдачи действует потому, что организация является системой, а ее человеческие ресурсы — одной из подсистем. Эффективность организации достигается не пу-

тем максимизации одного из факторов, в частности, фактора развития персонала, а сбалансированностью всех системных переменных. Если же чрезмерно представлен один из них, появляется тенденция к ограничению полезного эффекта других переменных, в результате чего чистая суммарная эффективность снижается. Именно поэтому количество реализуемых образовательных программ не безгранично. Оно, что вполне естественно, может ограничиваться финансовыми возможностями организации, но должно быть ограничено принципом необходимости и достаточности. Последние, в свою очередь, определяются взаимосвязью программ с организационной стратегией.

Рассмотренные особенности политики организации в области повышения квалификации и развития персонала, определяя содержательно некоторые нюансы психологического обеспечения, тем не менее, не изменяют в целом его структуру и направленность.

Психологические аспекты, определяющие целесообразность планирования конкретных образовательных программ

Как мы уже указывали, ключевым моментом, устанавливающим состав образовательных программ, необходимых для обеспечения эффективной работы коллектива, является стратегия организации. Основываясь на ее анализе, удастся выделить те виды деятельности и соответствующие им трудовые посты, которые:

- оказываются невостребованными в контексте новых задач;
- вновь вводятся в число реализуемых;
- требуют более высокой квалификации от работников;
- предполагают изменение трудовых установок и мотивации работников;
- расширяют опыт применения профессиональных знаний, навыков, умений при их принципиальном соответствии новым требованиям.

Специфика образовательных программ, рассчитанных на конкретные категории работников, определяется тем, к какой из перечисленных позиций относятся их трудовые посты. Этим, а также и особенностями кадровой политики, указанными ранее, определяется и состав психологического обеспечения. Например, при невостребованности в новых условиях ранее работавших специалистов, при закрытой кадровой политике возникает вопрос о возможности и целесообразности их обучения тем видам деятельности, которые актуальны для организации. Психологическое обеспечение управления человеческими ресурсами в этом контексте включает:

- сравнительное профессиографическое исследование исключаемых и вновь вводимых видов деятельности, чтобы определить различия требований к работнику (знания, умения, установки) и объем необходимой помощи специалисту в том случае, если его целесообразно сохранить для организации;
- рекомендации относительно требований к работникам на вновь создаваемых трудовых постах относительно характера помощи перемещаемым работникам и тех образовательных программах, которые позволят коллекти-

ву в целом и исполнителям на новых для них трудовых постах достичь требуемого уровня эффективности.

В рамках открытой кадровой политики может быть поставлен вопрос о привлечении вновь требуемых специалистов извне и высвобождении тех, чьи трудовые посты упраздняются. В этом случае психологическое обеспечение окажется несколько иным и будет включать:

- профессиографическое исследование вновь вводимых видов деятельности, чтобы определить требования к работнику (знания, умения, установки);
- рекомендации по отбору и тем образовательным программам, которые позволят коллективу в целом и новым исполнителям достичь требуемого уровня эффективности;
- психологическую поддержку высвобождаемых работников.

Оптимизация процесса повышения квалификации на основе оценки целесообразности участия конкретных работников в реализации программ

Подключение конкретных работников к участию в образовательных программах определяется такими факторами, как перспективы их использования в рамках внутриорганизационных перемещений, их мотивация, обучаемость, соответствие требованиям новой должности. Понятно, что особым параметром оценки работника является уровень его профессионализма, — того, в какой степени ему присущи проявления истинного профессионала. Мы приводим признаки профессионализма, сформулированные А. К. Марковой:

ПРИЗНАКИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

- понимание предназначения, миссии данной профессии;
- избрание некоторой деятельности постоянным занятием, обращение этого занятия в профессию;
- овладение нормами профессиональной деятельности, высокая эффективность;
- достижение высоких результатов, стабильность результатов;
- профессиональное мастерство;
- владение несколькими видами профессиональной деятельности в рамках профессии;
- профессиональное сознание (осознание максимального числа признаков профессиональной деятельности — предмета, средств, результата труда);
- профессиональное мышление, профессиональная интуиция, самостоятельность в решении профессиональных проблем;
- оптимальная психологическая цена результата, отсутствие усталости и перегрузки;
- отнесение себя к профессиональной общности;
- овладение нормами профессионального общения, этическими нормами профессии;
- направленность профессиональных результатов на благо других людей средствами своей профессии;

296 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

социальная ответственность за последствия своих поступков;

умение сотрудничать, вступать контакты, легкая совместимость;

гибкая смена социальных ролей в профессии;

готовность к изменениям, умение воздействовать на процессы изменения в межличностных отношениях;

конкурентоспособность, умение вызвать в социуме интерес к результатам своей профессиональной деятельности;

соответствие профессионального должностного статуса (места среди других) индивидуально-личностным качествам;

устойчивая профессиональная мотивация, направленность на сохранение верности своей профессии;

наличие позитивной Я-концепции, самооценность;

переключаемость, универсальность;

творческая установка, сознательное профессиональное творчество, отказ от старого ради нового;

осознанное духовное обогащение, изменение себя средствами профессии;

обогащение профессии средствами своего творчества;

приспособление себя к профессии и профессии к себе;

гибкое компенсаторное приспособление;

преобладание положительного эмоционального настроения;

индивидуальность в профессиональном труде;

удовлетворенность профессиональным трудом;

целостное профессиональное самосознание, знание профессиограммы своей профессии;

принятие себя как профессионала;

постоянно углубляющийся процесс профессионального самоопределения;

саморазвитие профессиональных способностей;

интернальность как видение в себе самом причин успеха-неуспеха;

сильное целеполагание, помехоустойчивость;

самопроектирование, самоэкспериментирование, построение собственной стратегии профессионального роста, построение и реализация сценария своей профессиональной жизни;

согласованность между мотивационной и операциональной стороной деятельности;

профессиональная обучаемость;

опора на прошлый профессиональный опыт, преемственность;

возрастание индивидуализации и относительной автономии по мере профессионального роста;

обращенность результатов своего индивидуального профессионального развития на благо общности людей, других людей [102, с. 36-38].

Степень соответствия проявлений конкретных специалистов этим характеристикам позволяет отнести их к тем или иным уровням развития профессионализма. А. К. Маркова дает их описания. Они могут выступать ориентирами при оценке уровня профессионализма конкретных работников. Итоговая оценка, в свою очередь, будет определять характер тех образовательных программ, куда планируется их включить.

Итак, выделяются:

- уровень допрофессионализма, когда человек осуществляет трудовую деятельность, не обладая качествами профессионала, не овладев нормами и правилами профессии, не достигая в труде высоких и творческих результатов;
- уровень профессионализма, когда человек последовательно овладевает качествами профессионала, усваивает нормы и правила профессии, поэтапно переходит от простого к высококвалифицированному труду, самоутверждаясь в профессии и развивая себя средствами профессии;
- уровень суперпрофессионализма (высший профессионализм), когда специалист осуществляет профессиональную деятельность в ее высоких достижениях, демонстрируя творческие успехи; на этом уровне происходит творческое обогащение профессии личным вкладом профессионала;
- уровень непрофессионализма (псевдопрофессионализма), отличающийся тем, что на фоне внешне достаточно активной трудовой деятельности работника наблюдаются деформации в становлении его как профессионала (в плане качества деятельности, следования профессиональным нормам, личностной деформаций);
- уровень постпрофессионализма, характеризующийся тем, что специалист в силу возрастных особенностей может либо уйти из профессии, либо обрести новые грани своего пребывания в ней, которые представляют собой помощь и духовное обогащение других людей, что позволяет ему выступать в статусе консультанта, советчика, наставника, эксперта [102, с. 49-51].

При необходимости включения конкретного работника в образовательные программы характер последних будет определяться уровнем профессионального развития данного работника. Несоответствие этих программ уровню профессионального развития слушателей снижает эффективность использования ресурсов, вложенных в образование персонала.

Необходимость отбирать работников, включая их далее в образовательные программы, предполагает, что в качестве психологического обеспечения используются:

- диагностические процедуры, позволяющие уточнить возможности работников как субъектов образовательного процесса и последующей профессиональной деятельности;
- рекомендации, относящиеся к перспективам каждого из обследованных работников и тем образовательным программам, которые позволят наиболее перспективным работникам вписаться в новую систему трудовых постов.

Обоснование содержания программ подготовки и повышения квалификации с точки зрения психологических закономерностей обучения

Теоретическим основанием для разработки образовательных программ, дающим наибольшую отдачу, является концепция непрерывной профессионализации личности, представления о системном строении трудовой деятельности и полной психологической структуре труда. Все это предполагает обеспечение определенной преемственности при включении профессионалов в образовательные программы и их содержательном наполнении, соответствующем определенным требованиям.

Вопрос содержания программ (чему учить?) в рамках освоения нового или повышения квалификации актуален не только с точки зрения профессионалов, но и психологов. Оказывается, существуют некоторые общие правила, обусловленные закономерностями построения трудовой деятельности, которые должны отражаться в учебных программах, независимо от того, что осваивается и при помощи каких методов и приемов предполагается осуществить освоение соответствующего содержания.

Остановимся более подробно на психологических аспектах, позволяющих определить содержание образовательных программ. Психологам необходимо ориентироваться в этом, поскольку они осуществляют психологическую экспертизу образовательных программ, которые предлагаются организациям различным образовательными учреждениями.

Как мы уже указывали в разделе, посвященном **Бездейственной** практике (а профессиональная подготовка в определенных своих аспектах может быть отнесена к таковой), предпосылками эффективной подготовки является ее соответствии таким принципам, как системность, комплексность, непротиворечивость, оптимизация объема и сложности предлагаемой информации. Экспертиза содержания образовательных программ по повышению квалификации, таким образом, направлена на установление степени реализации этих принципов в конкретных программах.

Принцип системности при компоновке материала программы реализуется как отражение в изучаемом материале целостности технологического алгоритма. Каждое обрабатываемое в процессе профессиональной подготовки умение должно осваиваться во взаимосвязи с целостным представлением о содержании профессиональной деятельности. Только в этом случае оно приобретает смысл, будучи связанным с пониманием сущности тех закономерностей, которые обуславливают целесообразность алгоритмов выполнения конкретной профессионально задачи. Условно это положение можно было бы обозначить как требование системности в представлении технологической последовательности операций (технологического алгоритма).

О соблюдении принципа системности в формирующем воздействии следует судить по тому, в какой степени процесс формирования умений охватывает все классы трудовых действий, реализуемых применительно к конкретным объектам конкретными профессионалами.

Так, если иметь в виду производственную деятельность, по своему характеру трудовые действия подразделяются на:

- эксплуатацию, которая имеет целью получение основного продукта;
- коррекцию, которая включается в процесс эксплуатации и обеспечивает нормальное (заданное технологией) протекание технологического процесса или функционирования механизмов;
- профилактику отклонений или отказов машин и механизмов, направленную, в отличие от коррекции, не на уже возникшее отклонение, а на потенциально возможное;
- ремонт, направленный на устранение поломки машин и механизмов или технологического нарушения.

В программах подготовки, соответственно, должны найти отражение разделы, посвященные формированию всех классов умений.

В структуру перечисленных умений могут входить сенсорные, умственные и моторные действия. Таким образом, системность при формировании профессиональных умений также реализуется через отработку всех этих типов. Понятно, что сенсорные и моторные действия не могут отрабатываться на основе лишь теоретических занятий, следовательно, если отрабатываемые умения базируются на этих действиях, то полноценная программа должна включать специальные формы тренинга.

Реализация принципа системности при формировании профессиональных знаний и умений также предполагает отработку и познавательных действий (понимания, рассуждения, оценивания). Они реализуются любыми профессионалами. Сущность их такова: *понимание* необходимо, чтобы впоследствии припомнить, узнать, обогатить имеющиеся знания или чтобы действовать, наметить программу достижения требуемого результата; *рассуждение* нацелено на формирование гипотез, эвристическое развитие; *оценивание* направлено на формирование суждений, которые приписывают объект или ситуацию к какой-либо категории.

Перечисленные познавательные действия встраиваются в различные по своим функциям умственные операции: контроль, диагностика, планирование, прогнозирование, принятие решений. Принцип системности при формировании профессиональных знаний и умений реализуется также через полноценное освоение действий, связанных с диагностикой, планированием, контролем, прогнозированием, принятием решения, обеспечивающих полноценное достижения целей в любой деятельности.

Наряду с системностью предоставления материала, качество подготовки специалистов определяется комплексностью используемых методов его отработки, сочетанием теоретических и практических занятий, использованием различных тренинговых технологий.

Реализация принципа непротиворечивости обеспечивается тем, что предлагаемые материалы не должны порождать противоречий:

- на уровне цели, когда используемое формирующее средство не способно в принципе обеспечить решение поставленной задачи, например, формирование коммуникативной компетентности — только с опорой на теоретиче-

ские занятия, моторных навыков — только как изучение правил выполнения конкретных операций;

- на уровне сведений (например, благодаря несочетаемым рекомендациям, конкурирующим сведениям, касающимся сути процесса и деятельности в целом);
- на уровне мотивов деятельности (например, использование слишком легких или, наоборот, совершенно непонятных заданий).

Не менее значимым при подготовке и оценке учебных программ оказывается вопрос об оптимизации объема учебного материала. Она достигается тем, что каждое конкретное умение должно отрабатываться во взаимосвязи с целостным представлением о содержании профессиональной деятельности, т. е. опираться на системное знание слушателей. Следовательно, нельзя полностью исключить из программы теоретическое знание.

Таким образом, психологически грамотная образовательная программа с точки зрения ее содержания должна соответствовать рассмотренным выше принципам. Психологическое обеспечение, относящееся к оптимизации программ подготовки состоит в анализе состава задач и компетенций, которые характерны для конкретных должностей, чтобы обосновать программы подготовки или повышения квалификации, и экспертизе предлагаемых образовательных программ.

Психологические аспекты оптимизации методов подготовки (повышения квалификации) персонала

Основные психологические закономерности, лежащие в основе повышения эффективности подготовки работников, связаны:

- с вовлечением обучающегося при формировании знаний и умений в различные формы активности;
- с творческой мотивацией, влияющей на тренировку интеллектуально насыщенных умений;
- с формированием индивидуального стиля деятельности;
- с применением в процессе обучения управляемого формирования профессиональных умений.

Экспериментально подтвержденным фактом является положение о том, что информация в целом лучше усваивается человеком, если она не просто запоминается, а включена в некоторые формы активности (физической или умственной) [142]. Таким образом, ресурсы оптимизации профессиональной подготовки и повышения квалификации кроются в том, чтобы сделать предлагаемую в учебном курсе информацию предметом умственного или физического действия. Вместе с тем, как уже указывалось выше, нельзя пренебрегать и общетеоретическими знаниями, которые являются опорой для усвоения сведений, касающихся новых ситуаций.

Примером подобной отработки материала при подготовке руководителей является использование технологии *chin baskets*.

¹ *In basket* в переводе с англ. — «в корзине». В отечественной практике она еще называется «папка руководителя».

После ознакомления с правилами, которых придерживается руководитель в работе с документами, каждый из слушателей, участвующих в семинаре, получает папку с одним и тем же набором документов, что отражают различные стороны деятельности предприятия. Эти документы могут включать финансовые отчеты, организационные карты, деловые инструкции, официальные и неофициальные документы (например, характеристики отдельных лиц или их работы). Все они позволяют обучаемому войти в конкретную обстановку. Слушателям предлагается выступить в роли руководителя. Ознакомившись с ситуацией, они начинают работать с документами. Задание состоит в том, чтобы правильно адресовать каждый документ и написать на нем соответствующую резолюцию, а также на основе их анализа сделать вывод о ситуации, сложившейся на предприятии, и принять соответствующее решение в течение определенного времени. Кроме того, слушатель должен ответить на письма, составить справки, отчеты, написать свои ответы на звонки по телефону и т. п.

Следующим этапом может быть имитация совещания, где предлагается обсудить отдельные моменты сложившейся ситуации. Для подготовки к участию в совещании слушатели должны выделить из предложенных им документов наиболее важные, рассортировать документы по исполнителям, указав те из них, исполнение которых можно поручить своим подчиненным.

Занятие завершается дискуссией, во время которой слушатели объясняют свои решения, выносят оценки решениям других участников семинара [158, с. 124-125].

Интересный пример отработки японскими управленцами навыка преодоления собственной стыдливости приводит В. Я. Цветов. В рамках программы интенсивной подготовки участники должны прилюдно представиться и начать громко петь (это может быть гимн корпорации или учебного заведения, где они проходят подготовку, либо оптимистическая песня), пока их пение не перекроет уличный или вокзальный шум [162, с. 266].

Опыт формирования перцептивных действий у будущих сталеваров, когда обучающиеся активно работают с образцами холодных проб металла, при этом постепенно меняется процентный состав углерода и марганца, был осуществлен Ю. И. Шпигелем еще в середине 1930-х гг. [117, с. 196].

Во всех приведенных примерах профессиональные умения формируются благодаря вовлечению обучающихся в деятельность, организованную специальным образом.

Влияние творческой мотивации на тренировку интеллектуально насыщенных умений было доказано С. Г. Геллерштейном в конце 20-х гг. XX века [117, с. 194]. Привнесение творческого начала, как оказалось, дает дополнительный ресурс повышения эффективности профессиональной подготовки. Выявленные закономерности используются в современных обучающих технологиях.

Методы подготовки могут различаться не только степенью использования различных форм активности для того, чтобы отработать умения и облегчить запоминание сведений, степенью опоры на творческую мотивацию, но и направленностью либо на формирование некоторого шаблона обрабатываемого действия, либо на выявление индивидуального стиля профессионала. Е. А. Климовым

302 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

было убедительно показано, что во втором случае профессионалы могут достичь высоких результатов при максимальном использовании ресурсов своих индивидуальных возможностей [74]. Таким образом, методы подготовки, ориентированные на выявление или формирование индивидуального стиля профессиональной деятельности, дают дополнительный шанс добиться приемлемых результатов тем, кто в иных обстоятельствах не смог бы быть достаточно продуктивным; рефлексия своего стиля деятельности обеспечивает потенциал развития профессионала.

Привлекательность методов подготовки, ориентированных на формирование индивидуального стиля, неожиданным образом обосновывается Дж. Хантом, выявившим, что у обучающихся менеджеров формируются чувство неудовлетворенности, униженности, защитные реакции, возникающие как следствие сравнения их собственных действий с «идеальными образцами», образом «идеального управляющего» [179, с. 151].

Психологическое обеспечение, поддерживающее методики формирования профессиональных умений с опорой на индивидуальный стиль деятельности, состоит в разработке диагностических методик, приемов, процедур, которые выявляют особенности индивидуального стиля с тем, чтобы оценить его оптимальность; предпосылки, формирующие индивидуальный стиль профессиональной деятельности, дабы помочь обучающемуся; индивидуальный стиль деятельности, в том числе и познавательной, в целях индивидуализации программ подготовки (для высшего управленческого персонала).

В отечественной практике подготовки профессионалов накоплен положительный опыт управляемого формирования профессиональной деятельности. Этот метод ориентирован на формирование у обучающихся полноценной системы ориентиров, обуславливающей осуществление профессиональных операций и действий [142]. Весь учебный процесс сконструирован таким образом, чтобы обеспечить контролируемость формирования системы ориентиров деятельности; освоение полноценной системы ориентиров деятельности; поэтапное формирование действия.

Реализация этой технологии возможна только при глубоком психологическом анализе той профессиональной деятельности, которая должна достигаться, и разработке мощного психологического сопровождения учебного процесса в виде специальных заданий, иллюстративного материала и т. п. Психологическое обеспечение в этом случае будет состоять в профессиографическом исследовании, направленном на соответствующие виды профессиональной деятельности, и психологическом анализе сложных профессиональных действий, чтобы разработать конкретный вариант технологии, имеющей отношение к управляемому формированию профессиональной деятельности.

Таким образом, повышение эффективности образовательных программ связано и с выбором психологически обоснованного метода обучения. Подчас яркие и занимательные процедуры могут вызывать положительные эмоции участников образовательных программ, но быть совершенно неэффективными с точки зрения их влияния на уровень профессиональной подготовки слушателей.

Психологическая поддержка благоприятного для образования климата организации

Из организационной практики известно, сколь значительно влияние коллектива на его членов. В этом контексте отношение конкретных работников к своему профессиональному развитию во многом будет определяться общей установкой, сложившейся в коллективе относительно профессионализма как социальной ценности. Чтобы создать и поддержать благоприятный «образовательный климат», требуется определенное психологическое обеспечение. Оно будет представлено:

- комплексом мероприятий (беседы, групповые дискуссии), что создает адекватную мотивацию повышения квалификации (в целях установления связи мотивов обучения с повышением удовлетворенности трудом);
- психологической экспертизой организационных мероприятий и нормативной документации, направленной на то, чтобы выяснить перспективы реализации полученных знаний, навыков, умений в реальном профессиональном функционировании (вертикальное перемещение, перевод на более высокооплачиваемую работу, включение в число резерва, привлечение к деятельности наставника и т. п.).

Перечисленные мероприятия должны снизить субъективную неопределенность в оценке значимости затрачиваемых при обучении усилий, личных перспектив, создать условия для того, чтобы удовлетворить высшие социальные потребности лиц, вовлеченных в процесс повышения квалификации.

Оценка эффективности мероприятий по повышению квалификации и переподготовке специалистов

Хотя считается, что обучение персонала — хорошее вложение капитала, все же не снимается вопрос об оценке эффективности участия работников в конкретных образовательных мероприятиях. Когда речь идет об обучении новым приемам работы в производственной сфере, в психологии и профессиональной педагогике существует система оценки тех изменений, которые происходят в деятельности обучающегося и являются следствием данного обучения. К их числу относят:

- улучшение результатов деятельности, снижение колебаний в производительности труда, продолжительности выполнения отдельных рабочих приемов;
- устранение лишних движений;
- автоматизацию движений;
- ускорение темпа работы, освоение нужного ритма;
- изменение интенсивности в комбинации движений;
- снижение утомляемости;
- изменение внимательности;
- изменение ориентации во времени [136, с. 101].

Хорошие показатели обученности — это снижение брака, ошибок, широкий перенос освоенных приемов работы на иные условия; сокращение времени овладе-

ния иными трудовыми навыками; устойчивость и востребованность вновь приобретенных умений.

Не менее существенным является показатель удовлетворенности участием в образовательных программах. Интересны в этом контексте данные В. Ю. Большакова, сравнившего уровень удовлетворенности участием в профессиональной подготовке, который испытывали несколько групп предпринимателей через два месяца после окончания обучения. Часть из них участвовала в лекционно-семинарских занятиях, часть — в тренингах. Тематически и по объему информации эти программы не различались. Слушателей попросили оценить обучение по пятибалльной шкале. В группах, прослушавших лекции и посетивших семинары, средняя оценка составила 3,7 балла, а у прошедших тренинг — 4,4 балла. Эти данные можно трактовать как возникновение в тренинговых группах положительного эмоционального фона, но можно рассматривать и как отражение того, что информация, освоенная благодаря тренинговым процедурам, более «употребима» в практической деятельности.

Использование различных образовательных программ позволяет подготовить персонал для занятия вакантных должностей на предприятии. Многие компании считают более выгодным использовать в этих целях своих специалистов, прошедших дополнительную подготовку, чем поиск, отбор и приспособление к условиям деятельности компании новых сотрудников. Таким образом, показателем успешности обучения специалиста с последующим его внутриорганизационным перемещением будет его состоятельность в новой для него области компетенции [128, с. 47].

Показателями успешности участия в образовательных программах является расширение кругозора сотрудников, которое позволяет им более осмысленно выполнять свои профессиональные обязанности. Но степень востребованности полученных знаний оценивается на основе высказываемой удовлетворенности слушателей.

Психологическими показателями изменений, которые стали следствием участия в образовательных программах, могут быть:

- изменение установок в отношении значимых аспектов деятельности;
- изменение представлений о себе как субъекте профессиональной деятельности;
- появление новых мотивов, выступающих регуляторами профессиональной деятельности;
- приобретение навыков рефлексии и саморегуляции;
- выстраивание полноценной системы ориентиров профессиональной деятельности;
- переход на более высокую ступень профессионализма.

Проблема состоит в том, что сложно разработать приемы выявления указанных изменений, хотя эта задача может быть решена вполне корректно. Во всяком случае ее решение применительно к конкретным образовательным программам является еще одной из составляющих психологического обеспечения управления человеческими ресурсами.

Рассмотренные в данном разделе психологические предпосылки, позволяющие повысить эффективность участия персонала в образовательных мероприятиях (подготовке и повышении квалификации), свидетельствуют, что психологическое обеспечение способно оптимизировать затраты на образование и развитие работников организации, обеспечить качество освоенных умений и поддержать благоприятный настрой коллектива в отношении образования и самообразования.

Рекомендуемая литература

- Климов Е. А.* Психология профессионала. — М.: Изд-во «Институт практической психологии», 1996.
- Маркова А. К.* Психология профессионализма. — М., 1996.
- Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2001
- Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
- Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2001.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова роль профессионального развития персонала в современных условиях?
2. Чем определяется целесообразность конкретных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации? Каковы психологические показания к включению определенных программ в цикл образовательных мероприятий?
3. Каковы психологические показатели, влияющие на принятие решения о целесообразности участия конкретных работников в образовательных программах?
4. Каковы цели психологической экспертизы, направленной на содержание образовательных программ?
5. Какие психологические закономерности обуславливают оптимизацию методов реализации программ (технологии обучения)?
6. В чем заключается психологическое обеспечение благоприятного образовательного климата в организации?
7. Какие факторы определяют специфику существующей у организации концепции по подготовке и развитию персонала?

Задания для повторения

В. В. Травин и В. А. Дятлов описывают особенности образовательной политики концерна «Крупп машинентехник ГМБХ».

Выделите основные признаки этой образовательной политики (дискретность-непрерывность, роль руководителей, роль работников).

306 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

Представляет интерес и организация повышения квалификации руководящих кадров в концерне «Крупн машинентехник ГМБХ». Подготовка кадров является составной частью всей деятельности руководящих работников концерна. Подчеркивается, что для того, чтобы в ближайшие годы концерн имел возможность принимать на мировом рынке самое деятельное участие, всем его предприятиям нужны высококвалифицированные и высокопроизводительные сотрудники. Только систематическое повышение их квалификации может гарантировать конкурентоспособность концерна, достижение его предприятиями производственных целей на длительный срок.

Отделами кадров предприятий концерна и его аппарата управления предусмотрено много различных образовательных мероприятий, которые помогают работникам в их стремлении к переобучению или повышению своей квалификации. В отличие от организации обучения на отдельных предприятиях центральная программа образования основное внимание уделяет широкому образованию специалистов, овладению ими знаний для решения задач всего концерна. Это положение используется особенно интенсивно в рамках индивидуального повышения квалификации сотрудников, входящих в резерв управленческих кадров концерна.

Центральная программа образования призвана оказывать необходимую помощь всем сотрудникам в повышении их квалификации или самообразовании.

Настоящие и будущие задачи концерна выдвигают высокие требования ко всем служащим и руководителям. Отмечается, что их решение возможно лишь при наличии воли к достижениям, к постоянному совершенствованию квалификации, к кооперации и усиленному вовлечению сотрудников в решение проблем производства.

Разумеется, каждый сотрудник имеет возможность обратиться в отдел кадров предприятия или управление кадров концерна по вопросу образования, участия в тех мероприятиях, которые выходят за рамки упомянутой программы. Работники кадровых служб обязаны консультировать сотрудников и предпринимать соответствующие меры по удовлетворению их запросов [167, с. 205-206].

Психологическое обеспечение инновационной деятельности организации

Работа по психологическому обеспечению инновационной деятельности необходима потому, что инновационные процессы, призванные обеспечивать выживание организации в постоянно меняющейся внешней среде, не всегда оказываются безболезненными для персонала и в должной степени эффективными для самой организации, поскольку в ней возникает сопротивление переменам.

Плановые изменения и организационное развитие

Рассмотрим более подробно процесс нововведения, что позволит в дальнейшем отчетливее увидеть возможности психологического обеспечения инновационной деятельности. Прежде всего, разграничим перемены, связанные с переходом организации к иной, чем реализуемая на текущий момент, стратегии (например, при переходе от внутреннего роста к внешнему или от стратегий развития к стратегии экономии), и перемены, которые обусловлены необходимостью повысить эффективность деятельности в рамках конкретной стратегии. Изменение стратегии может происходить при кризисе организации или внешней угрозе, снижении доходов, росте конкуренции, потере рынка, спаде производства, возникно-

вении новых технологий. Вторым вариантом преобразований осуществляется как систематически, так и спорадически.

Дж. Стюарт предлагает различать так называемые плановые **изменения**, подразумевающие сознательное решение в пользу желаемого различия между наличным и возможным состоянием какого-либо из параметров организации. Изменения могут осуществляться в рамках деятельности по организационному развитию (ОР). ОР — способ управления, обеспечивающий создание такой организации, которая эффективно справляется с управлением изменениями. Существуют определенные взаимосвязи между плановыми изменениями и ОР. Первые могут быть частью программы или фазой организационного развития. Но в то же время деятельность по ОР не всегда имеет признаки плановых изменений, хотя, по мнению Дж. Стюарта, эффективность программы ОР повышается, если в ее структуру включены плановые изменения [165, 52-53]. Более подробно на особенностях концепции организационного развития остановимся ниже. Прежде рассмотрим плановые преобразования и концепции, их описывающие.

Особенности этапов и процессов изменений. Психологическое обеспечение плановых изменений и организационного развития

Понятно, что внимание исследователей было привлечено к инновационным процессам с тех пор, как только эта деятельность заняла заметное место в жизнедеятельности организации. Инновационный процесс рассматривается в связи с управлением самими изменениями, профилактикой сопротивления, оптимальным использованием ресурсов, в том числе властных. Так, Дж. Хант рассматривает процесс преобразований с точки зрения стадий его реализации. Исходя из задачи определить состав и объем психологического обеспечения нововведений, следует более подробно рассмотреть положения его концепции. Выделение стадий нововведения позволяет планировать психологическое обеспечение прицельно, соответственно сути каждой из них. К стадиям нововведения он относит **инициацию, интервенцию, консолидацию** [180, с. 308-348].

Он утверждает, что каждой стадии соответствует свое содержание деятельности, и эффективность нововведения определяется системностью их реализации.

Инициация изменений предполагает:

- концентрацию внимания на проблеме и побуждение интереса к ней у других людей;
- вовлечение руководителей в участие в нововведении и принятие ими моральной ответственности за решение проблемы;
- составление рационального плана действий и предоставление логической аргументации;
- формирование атмосферы уверенности и доверия, борьба с источниками страхов и опасений.

Интервенции включают:

- воздействие на поведение людей (обучение, наделение полномочиями по переменам, вознаграждение за удачные изменения);

308 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

- управление изменениями:
 - <- стратегическими (изменение положения на рынке, сокращение персонала, закрытие предприятий, продажа активов, реструктуризация, перемещение производства на новое место);
 - Ф- структурными (формальные — перераспределение власти — изменение иерархии, перераспределение служебных обязанностей в рамках функциональной сферы деятельности, изменение в конкретных системах); в отношении неформальной организации — объединение групп или разделение группы путем ее включения в другую, что происходит на фоне структурных изменений, а также использование неформальных информационных каналов;
 - Ф технологическими (автоматизация, робототехника, компьютеризация, внедрение новых информационных технологий);
 - > культурными (изменение поведения и требований менеджеров в связи с новыми ценностями, изменение официальных формулировок миссии, ценностей, целей, неоднократное их повторение, изменение критериев отбора для вознаграждения и продвижения, изменение обычаев ритуалов и церемоний в соответствии с новыми догматами, особенно в отношении оценки деятельности и ввода в должность).

Консолидация подразумевает:

- документальное оформление изменений в иерархической структуре;
- изменение системы вознаграждений;
- модификацию информационных систем;
- утверждение новых критериев оценки результатов деятельности;
- утверждение новой редакции должностных инструкций;
- «постановку точки» в конкретном преобразовании, решение кадровых вопросов в связи с окончанием преобразования.

Если рассматривать психологическое обеспечение нововведения в плане поэтапного его осуществления, то в его составе на каждом этапе следует выделить:

- диагностические процедуры, позволяющие получить более глубокую информацию как на уровне всей организации, так и отдельных подразделений, групп специалистов, например о наличии сопротивления изменениям (психологических барьеров);
- экспертные процедуры, направленные на выявление степени адекватности организационных мероприятий, документов и т. п. психологическим закономерностям поведения людей в условиях изменений;
- воздействующие мероприятия, способствующие на основе психологических технологий повышению эффективности решения задач на каждом этапе.

Ф. Ж. Гуиар и Дж. Н. Келли рассматривают процесс нововведения с несколькими иными позициями. Успешные преобразования (нововведения), по их мнению, определяются системой, включающей четыре блока деятельности:

- 1) рефрейминг, обеспечивающий сдвиг в представлении организации о том, чем она является сейчас и чего может достичь;
- 2) реструктуризация (преобразования), позволяющая компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность, и сопровождающаяся зачастую побочными эффектами в виде увольнения и волнения среди работников;
- 3) оживление (ревитализация), реализуемое путем поиска новых идей, нового бизнеса;
- 4) обновление, связанное с обеспечением людей новыми навыками и новыми целями.

Нельзя сказать, что это стадии процесса нововведения. Это — система целей, стремление к которым обеспечивает завершенность и эффективность нововведений.

Управление человеческими ресурсами так или иначе оказывается связанным со всеми указанными составляющими инновационного процесса. Вместе с тем, задачи реструктуризации и обновления ставят в центр внимания работу с человеческими ресурсами. Следует отметить, что обновление и реструктуризация как бы пересекаются в проблемах управления человеческими ресурсами. Рассмотрим этот аспект нововведения подробнее.

Для целей обновления (т. е. формирования у персонала новых целей и навыков) используют:

- разработку системы вознаграждения, которая поощряет людей, берущих на себя риск, стимулирует работников к тому, чтобы они связывали свое будущее с преобразованием компании, порождает чувство удовлетворения, благодарности к компании;
- организацию индивидуального научения, которое обеспечивает развитие работающих, поощряет приобретение ими новых навыков, побуждает взаимное обучение и способствует самоактуализации работников;
- развитие организации, которое обеспечивает постоянную адаптацию к меняющейся окружающей среде [34, с. 22-23].

Установлены ли те требования, которым должна соответствовать система вознаграждения, дабы обеспечить эффективную вовлеченность персонала в нововведения? Прежде всего, она должна быть согласована с целями организации и показателями их достижения. Кроме того, работникам может быть предоставлена возможность самим определять форму своего вознаграждения. Существует достаточно обширный список возможных форм поощрения работников, в частности, участие в прибылях, всевозможные поощрительные выплаты, «оплата по результатам». Работники, как считается, оказываются в большей степени мотивированными, будучи причастными к принятию решения о вознаграждениях.

Организация индивидуального научения предполагает наличие положительной установки у руководства организации, имеющей отношение к образовательной деятельности, стратегии внутрифирменной подготовки персонала, программам обучения потенциально перспективных сотрудников, ориентированных на

310 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

формирование и развитие ключевых навыков, обеспечению их востребованности (баланс спроса и предложения внутри организации), привлечению для реализации образовательных программ наставников.

Вместе с тем оказалось, что даже при соблюдении всех перечисленных условий не удастся избежать психологических осложнений, когда людей переводят на другие должности при реструктуризации производства. Потеря самоуважения, тревога, оборонительный настрой — вот те проявления, которые наблюдаются при перемещении людей на иные трудовые посты в рамках преобразования организации. Возникающая на этом фоне социальная напряженность является основанием для принятия в ряде стран закона, обязывающего компании осуществлять компенсаторные выплаты работникам, перемещаемым на другие трудовые посты [34, с. 325-326]. Понятно, что в ситуации массовых внутриорганизационных перемещений и увольнений работа с персоналом должна осуществляться не только на индивидуальном или групповом уровне, но и на уровне всей организации в целом.

Развитие организации предполагает активную перестройку ее структур, чтобы создать предпосылки для наиболее полного использования потенциала каждого работника. Столь же важной в плане развития организации оказывается создание системы научения, опирающейся на инфраструктуру, обеспечивающую систематизацию и распространение опыта организации, который обогащается при разрешении любых значимых для дела ситуаций. В целом развитие организации должно осуществляться в направлении ее трансформации из экономического института в социальный [34, с. 336].

Таким образом, если первые три составляющие (рефрейминг, оживление и реструктуризация) обеспечивают нововведение в его коммерческой, организационной, технологической составляющих, то обновление, нацеленное на человека, всю эту систему «увязывает» воедино и обеспечивает предпосылки для дальнейшего развития организации.

Таковы наиболее общие представления Ф. Ж. Гуияра и Дж. Н. Келли о структуре процесса нововведения и факторах, определяющих его эффективность. Подобная трактовка нововведения высвечивает иные аспекты психологического обеспечения. Безусловно, все, что было обозначено выше в связи с использованием концепции Дж. Ханта, остается в силе. Также востребованными окажутся диагностические процедуры, позволяющие получить более глубокую информацию как на уровне всей организации, так и отдельных подразделений, групп специалистов; экспертные процедуры, выявляющие степень адекватности организационных мероприятий, документов и т. п. психологическим закономерностям поведения людей в условиях изменений.

Но вот воздейственные мероприятия будут осуществляться, уже исходя из концепции организационного развития. Для понимания отличий первого и второго подходов, следует более подробно рассмотреть концепцию организационного развития.

Это концепция — следствие наметившихся с середины 1950-х гг. существенных изменений в условиях функционирования организаций, к которым относятся:

- возросшая динамичность изменений во внешней по отношению к организации среде;

- многообразные изменения технологий;
- возрастание роли человеческого фактора как конкурентного ресурса организации;
- возрастание готовности организации к переменам как фактор ее выживания и развития.

В рамках этой концепции осуществляется интегративный подход к изменениям. Само организационное развитие понимается как «систематическое применение положений поведенческой науки на различном уровне организации (групповом, межгрупповом, организационном в целом) с целью осуществления запланированных преобразований» [118, с. 357].

Более детально организационное развитие определяется следующим образом: «ОР — систематичное и долгосрочное применение научного знания о поведении как средства повышения эффективности организации с точки зрения ее способности приспособлять к изменениям свои цели, структуру, стиль работы и т. д.» [165, с. 53].

Базовая программа организационного развития включает в себя следующие этапы:

- первоначальная диагностика, осуществляемая агентом перемен (консультантом);
- диагноз состояния организации или ее подразделения при помощи таких инструментов сбора данных, как интервью, вопросники, наблюдения и изучение документов организации;
- обратная связь (передача этих данных различным членам организации — в первую очередь тем, от кого была получена первичная информация);
- планирование деятельности и решение проблем (обсуждение данных и принятие решений о конкретном плане действий, которые вытекают из полученных данных);
- интервенции (реализация плана действий; иногда этот этап называют вмешательством в жизнедеятельность организации; на этом этапе могут использоваться самые различные методы и технологии, ориентированные на различные организационные уровни);
- оценка результата реализованного плана действий (каков эффект произведенных изменений) с помощью метода сбора данных и повторение этого же цикла [165, с. 351-362].

Главный результат организационного развития, влияющий на внедрение инноваций, — рост восприимчивости организации в целом к нововведениям. Важнейшее условие ее повышения, достигаемого методами организационного развития, — оценка морально-психологического климата в организации: уровня мотивации работников, характера отношений руководителей и подчиненных, взаимоотношений между подразделениями и т. п. Особое внимание в рамках воздействующей практики уделяется управлению конфликтами в организации, совершенствованию межличностных и межгрупповых отношений, повышению творческого потенциала организации и отдельных групп, формированию активных и управлен-

312 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

ческих команд и т. д. Все это призвано обеспечить более активное участие во внедрении инноваций руководителей нижнего и среднего звена, непосредственных исполнителей, преодолеть сопротивление переменам со стороны персонала организации. Психологическое обеспечение и на уровне диагностики, и на уровне воздействия должно соответствовать этим направлениям деятельности в рамках организационного развития.

Психологическое обеспечение направлено на решение двух основных задач — психологически описать состояние объекта и воздействовать на него с целью изменения и оптимизации. Каждая из указанных задач решается при помощи различных методов. В первом случае применяются методы психодиагностики и другие (непсихологические) методы сбора информации. Во втором — психологического консультирования, обучения и формулируемых психологами рекомендаций. Принцип системного и комплексного подхода требует ориентации деятельности психологов на разные организационные уровни: она должна осуществляться на уровне отдельной личности, на уровне первичного коллектива, то есть группы, на уровне межгруппового взаимодействия, на уровне всей организации в целом. Мишенями воздействия являются ценностные ориентации работников, межличностные и межгрупповые взаимодействия, индивидуальные профессиональные навыки, а также организационная культура, которая вовлекала бы всех ее сотрудников в общий процесс, мотивировала их принимать участие в развитии и совершенствовании всех сторон жизни организации. С позиций такого подхода психологическое обеспечение организационного развития включает в себя психодиагностику, направленную на получение психологической и социально-психологической информации о состоянии различных коллективов или о личностных характеристиках отдельных работников, и воздействия на отдельных работников или коллективы, среди которых основными являются психологическое консультирование, обучение и разработка рекомендаций.

Инновационная готовность персонала и психологическое обеспечение, направленное на ее повышение

Если основные направления психологического обеспечения как в рамках плановых изменений, так и в рамках организационного развития нами уже рассмотрены, то вопрос о психологических критериях, которые обуславливают интерпретацию данных диагностики, результатов экспертизы, приоритетов планирования ответственной составляющей остается открытым. Очевидно, что все это должно быть связано с проявлениями психологической готовности персонала, в том числе к инновационной деятельности. Психологическое обеспечение должно создавать предпосылки, способствующие формированию и поддержанию у персонала организации адекватного уровня психологической готовности к инновационной деятельности.

Рассмотрим более подробно феномен психологической готовности к инновационной деятельности.

Психологическая готовность к инновационной деятельности представляет собой частный случай психологической готовности к деятельности. Для определения этого состояния воспользуемся обобщениями, представленными в диссертации

ционном исследовании О. В. Ливенцевой [93]. Рассмотрев значительное число научных работ, она пришла к выводу о том, что готовность к конкретной деятельности имеет несколько аспектов: временной, структурный, ориентированность на субъектно-объектные и субъектно-субъектные взаимосвязи, осуществляемые человеком в деятельности. Исходя из этих положений, психологическая готовность к инновационной деятельности может быть определена как активное психическое состояние, обеспечивающее при своем высоком уровне эффективную включенность субъекта деятельности в инновационные мероприятия и представляющее собой единство **мотивационно-волевого, операционально-мыслительного и субъектно-образного** компонентов, отражающих как предметный, так и социально-психологический контекст инновационного процесса.

В структуру **мотивационно-волевого** компонента входят:

- наличие интереса к инновационной деятельности и желания ее осуществлять;
- доминирование внутренних по отношению к инновационной деятельности мотивов;
- наличие мотивации на достижение успеха;
- наличие творческого подхода при реализации инновационной активности;
- волевые качества.

Операционально-мыслительный компонент — это:

- широкий репертуар способов выполнения профессиональных обязанностей;
- кругозор, общий уровень развития;
- гибкость мышления;
- обучаемость;
- уровень развития прогностических навыков;
- сформированность навыков саморегуляции.

Субъектно-образный компонент, связанный с представлением о ситуации нововведения, проявляется:

- в инновационном опыте;
- в упорядоченности, полноте, адекватности и многоплановости (комплексности) отражения ситуации нововведения;
- в полноте и адекватности отражения текущей ситуации;
- в отражении сущности своей роли в данной деятельности;
- в полноте отражения своей роли во взаимодействии с окружающими людьми и социальных последствий своих действий;
- в адекватности профессиональной самооценки.

Из состава этих компонентов видно, что они достаточно хорошо операционализируются. В целях их диагностики могут быть подобраны или разработаны адекватные диагностические процедуры.

При учете данных компонентов становится понятной роль таких мероприятий, как разработка системы стимулирования персонала, которая должна поддерживать мотивационно-волевою составляющую; как постоянно проводимая и нацелен-

314 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

ная на запросы конкретного момента подготовка персонала; как организация полноценного информирования персонала по поводу нововведения, формирование способствующего высокой активности представления о себе как субъекте инновационного процесса, а также систематизация и рефлексия инновационного опыта коллектива.

Рассматривая различные проявления психологической готовности к нововведениям, следует иметь в виду, что она, будучи частным случаем психологической готовности к деятельности, имеет временной аспект. Так, можно выделить как длительную готовность, так и временную. Первая интегрирует проявления устойчивого, обеспечивая базис эффективности временной готовности, которая отражается в проявлении изменчивого.

Кроме того выделяют два компонента психологической готовности — предметно-деятельностный и социально-психологический. Первый отражает подготовленность субъекта деятельности к тем изменениям в составе профессиональных обязанностей, компетенции, технологии, которые грядут в рамках нововведения. Социально-психологическая готовность характеризуется наличием у человека черт и качеств, обеспечивающих взаимодействие с другими людьми, эффективное участие в совместной деятельности (жизни).

Понятно, что такая готовность коллектива не равна сумме готовностей отдельных ее членов. Социально-психологическая характеристика конкретных групп является фактором, способным самым существенным образом повлиять на возможность актуализировать инновационный потенциал каждого для целей организации. Именно поэтому особое место и в диагностической, и в воздейственной составляющей занимают диагностика коллективов (структуры коллектива, групповых норм и ценностей, степени влиятельности приверженцев изменений, отношение лидера к изменениям) и воздейственные технологии, влияющие на формирование группового мнения (участие в информационном обеспечении, привлечение группы к принятию решений и т. д.)

Недостаточный уровень инновационной готовности как на уровне конкретного работника, так и коллективов проявляется в том, что ограничивается собственное участие в инновационной активности, в явном или скрытом противоборстве со сторонниками и руководителями нововведения. Различные формы такого сопротивления приведены Дж. Хантом [180, с. 338-339]. Так, оно может выражаться:

- в демонстрации персоналом непонимания проблемы, отсутствии необходимых данных, чтобы судить о ней;
- в стремлении уклониться от вовлечения в инновационную активность, желании подождать, как пойдет дело далее;
- в опасениях, беспокойстве относительно качества предлагаемого нововведения, слишком большой цены перемен;
- в опасениях относительно возможности потерять привычное влияние;
- в эмоциональных проявлениях, в частности, реакциях сожаления по поводу необходимости расстаться с привычным способом действия, который нравится;
- в дискредитации нововведения или отдельных мероприятий;
- в дискредитации инициаторов нововведения;

- в распространении слухов, направленных на подрыв влияния и репутации сторонников изменений;
- в насмешках, скептицизме по поводу мотивов действий менеджеров;
- политических играх, коалиционной активности среди противников нововведения;
- в апелляции к негативному прошлому опыту.

Как мы видим, конкретные формы сопротивления переменам могут быть следствием того, что недостаточно сформированы различные компоненты инновационной готовности. Например, обратим внимание на последний пункт в приведенном перечне — апелляция к негативному прошлому опыту. Прошлый опыт учитывается в субъектно-образном компоненте инновационной готовности, он лежит в основе длительной психологической готовности, которая, как уже указывалось, обуславливает эффективность временной. Таким образом, каждый инновационный эпизод влияет на психологическую готовность к последующим. Именно поэтому столь важен этап консолидации, мероприятия которого позволяют осознать положительные моменты нововведения, встроить это знание в опыт человека.

Понимание роли психологической готовности как фактора, обеспечивающего эффективность инновационного процесса, позволяет дополнить систему мероприятий по организационному развитию:

- диагностикой инновационного потенциала организации (диагностикой инновационной готовности коллектива к конкретным нововведениям, в том числе мотивационно-волевого, операционально-мыслительного и субъектно-образного компонентов инновационной готовности);
- экспертизой проектов и планов нововведения, прицельно направленных на обеспечение инновационной готовности персонала, например, информационного обеспечения, планов переобучения, тренингов, формирующих новые ценные для реализации нововведения паттерны поведения, и взаимодействий конкретных групп персонала и т. д.;
- **Бездейственными** мероприятиями по повышению инновационной готовности персонала.

Методический аппарат психологического обеспечения инновационной деятельности включает следующие методы и социальные технологии:

- методы описания (анализа), направленные на уточнение психологических особенностей социально-психологического климата в организации (подразделении), характера взаимоотношений между руководителями и подчиненными, особенностей распорядительной документации;
- методы психологической диагностики, направленные на выявление особенностей развития у персонала мотивационно-волевого, операционально-мыслительного и субъектно-образного компонентов инновационной готовности;
- методы воздействия, связанные:

316 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

- > с психологическим консультированием руководителей и других работников организации в решении психологических проблем, возникающих в процессе осуществления нововведения;
с социально-психологическими тренингами, осуществляемыми с целью развития компетентности в общении (тренинг чувствительности, обеспечивающий формирование навыков анализа собственного поведения и поведения других членов группы, и тренинг делового общения, ориентированный на коррекцию и развитие умения вести дискуссию, разрешать межличностные конфликты, проводить переговоры);
- <• стренингами, направленными на формирование команд и оптимизацию межгруппового взаимодействия;
- <• с групповыми взаимодействиями, направленными на повышение творческого потенциала отдельных групп и организации в целом (деловые игры, групповые дискуссии, «мозговой штурм»).

Знание психологических закономерностей, лежащих в основе эффективной воздейственной практики, позволяют не только использовать их в специальных консультативных или тренинговых технологиях, но и оптимизировать информационное обеспечение процесса нововведения¹.

Завершая этот раздел, еще раз напомним, что как плановые изменения, так и изменения в рамках ОР предполагают психологическое обеспечение, которое позволяет оптимизировать в целом процесс организационных нововведений и повысить уровень инновационной готовности персонала. Еще раз обращаем внимание на неразрывную связь процессов подготовки персонала, его развития с вовлечением в инновационную деятельность. Постоянная нацеленность на совершенствование себя как субъекта профессиональной деятельности порождает особую чувствительность к несовершенству всего, что связано с организационными и технологическими аспектами труда. Организация работы кружков качества создает предпосылки не только для постоянной вовлеченности персонала в коллективную работу, нацеленную на поиск способов совершенствования внутренней среды предприятия, но и формирует установку в отношении изменений как предпосылки улучшений. С другой стороны, вовлеченность в изменения требует от персонала приобретать новые знания или умения, что обеспечивает востребованность образовательной деятельности. Именно процессы организационного развития создают предпосылки для формирования так называемой обучающейся организации. Ее признаки²:

- содействие в обучении всех членов организации;
- пребывание в процессе непрерывной трансформации;
- воспитание у персонала новых паттернов мышления, за счет чего расширяется способность порождать желаемые результаты;
- свобода коллективных устремлений;

¹ Более подробно об методах психологического воздействия можно узнать в кн.: *Кабаченко Т. С.* Методы психологического воздействия. — М.: Педагогическое общество России, 2000. Краткую справку см. в Приложении.

² Приведенные признаки — извлечение из определений обучающейся организации М. Педлера и П. Сенджа [165, с. 100-101].

- создание условий, при которых люди постоянно совместно обучаются.

Таким образом, проведение обучающих мероприятий и инновационной активности, правильное с психологической точки зрения, может способствовать возникновению «вечного двигателя» развития организации — установки на развитие и соответствующих ей видов деятельности.

Рекомендуемая литература

- Гуляр Ф. Ж., Келли Д. Н. Преобразование организации. — М.: Дело, 2000.
- Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. — СПб.: Питер, 2000.
- Хант Дж. У. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера. — М/ ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
- Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. — СПб.: Питер, 2001.
- Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ.2001.

Вопросы для самоконтроля

1. В каких формах могут осуществляться изменения в организациях?
2. Что подразумевается под термином ОР?
3. Какие стадии процесса нововведения выделяют? Каково их содержание? На что направлено психологическое обеспечение, соответствующее каждой стадии нововведения?
4. Что понимается под психологической готовностью персонала к нововведениям?
5. Какова структура психологической готовности к нововведению?
6. Какая психологическая помощь может быть оказана организации при внедрении психологического обеспечения управления человеческими ресурсами?

Задания для повторения

Выберите из приведенного в Приложении 2 перечня «Представление системы методов и приемов воздействия» те приемы, которые помогут оптимизировать информационное обеспечение нововведения.

Психологическое обеспечение расстановки персонала и планирования карьеры

Эффективная работа организации, ее развитие невозможно, если не решена задача замещения рабочих мест не только путем найма новых работников, но и благодаря расстановке персонала. Под расстановкой персонала понимают распределение работников по рабочим местам в организации соответственно их

индивидуально-психологическим особенностям, профессиональной подготовленности и требованиям деятельности на конкретном рабочем месте [135, с. 281].

Планы переподготовки и повышения квалификации неразрывно связаны с планом внутриорганизационных перемещений персонала.

Расстановка персонала обеспечивается системой мероприятий, включающей планирование карьеры работников, организацию системы движения кадров. В рамках каждой из перечисленных составляющих место психологического обеспечения будет различным. Остановимся на этом подробнее.

Понятие карьеры

Прежде всего, следует рассмотреть несколько определений, что позволит отграничить положительный и отрицательный контексты, связываемые с термином «карьер». Под этим термином понимается успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и других видов деятельности. Поскольку все они востребованы обществом, то и успешное продвижение в их рамках — общественно значимое явление. Вместе с тем в некоторых случаях планирование карьеры и карьеризм на уровне бытового сознания воспринимаются как тождественные явления. Определения позволяют развести эти понятия. Так, карьеризм — это погоня за успехом в служебной и прочих сферах, вызванная стремлением к личному благополучию, а карьерист — тот, кто личный успех ставит выше интересов общественного дела. Действительно, в некоторых случаях чьи-то карьерные устремления могут быть проявлением карьеризма. Однако осуществляемое в организации планирование карьеры специалистов позволяет снизить влияние стихийных факторов и создает предпосылки для того, чтобы успешно определить на какой-то период времени служебную «нишу» специалиста, где он сможет сочетать собственные профессиональные и житейские интересы с интересами организации. Таким образом, планирование карьеры возможно рассматривать как инструмент противодействия карьеризму.

Если рассматривать планирование и развитие карьеры как конкретную деятельность, то карьера может быть определена как сознательно выбранный и реализуемый путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), обеспечивающее профессиональное и социальное самоутверждение специалиста в соответствии с уровнем его квалификации [199, с. 11].

Планирование карьеры как партнерское взаимодействие

Планирование карьеры заключается в определении целей ее развития и путей, ведущих к их достижению. Реализация целей развития карьеры включает: а) последовательность должностей, предшествующих целевой, на которых необходимо поработать; б) мероприятия, участие в которых обеспечивает готовность персонала к работе на конкретных должностях (участие в учебных программах, стажировки и т. д.) [189, с. 151].

Планирование карьеры, рассматриваемое в контексте интересов сотрудников, создает предпосылки для того, чтобы:

- оптимизировать его профессиональный рост, позволяя специалисту заблаговременно включиться в программы переподготовки или повышения квалификации;
- удовлетворить эго-мотивацию благодаря вовлеченности работника в планирование собственного профессионального маршрута;
- внести некоторую определенность во временную перспективу работника.

Положительные моменты планирования карьеры, связанные с интересами организации, состоят в том, что повышается лояльность и вовлеченность работников; облегчается планирование подготовки и повышения квалификации; при внутриорганизационных перемещениях персонала обеспечивается учет профессиональных интересов работников.

Ключевым моментом в понимании аспектов планирования карьеры является ее рассмотрение в качестве варианта партнерского взаимодействия, складывающегося у работника и организации как системы, а также ее представителей — непосредственного руководителя и службы человеческих ресурсов.

Организация как система имеет определенную стратегию в отношении внутриорганизационных перемещений персонала, обладает структурой, определяющей возможные варианты развития карьеры, располагает экономическими ресурсами, которые она готова вложить в подготовку своих сотрудников. Тем самым организация в большей или меньшей степени предоставляет работникам возможности реально планировать карьеру.

Служба человеческих ресурсов, обладая возможностями интегрировать кадровую информацию, обеспечивает организационный аспект планирования и реализации карьеры: разрабатывает примерные схемы внутриорганизационных перемещений, предоставляет работнику первичную информацию о возможных вариантах внутриорганизационных перемещений; выделяет систему ключевых должностей организации (должностей, оказывающих наибольшее влияние на деятельность организации) и разрабатывает процедуры выдвижения и подготовки резерва на их замещение; осуществляет аттестацию работников; организует в соответствии с планами карьеры их подготовку; обеспечивает методическую и юридическую помощь сотрудникам в планировании карьеры.

Руководитель подразделения предоставляет информацию кадровым службам о возможных вариантах карьеры применительно к разным группам специалистов и различным трудовым постам. Это очень важный аспект организационного обеспечения управления карьерой, поскольку службы управления человеческими ресурсами не всегда могут во всех тонкостях знать о возможностях построения карьеры разных специалистов. Например, большие сложности возникают при выстраивании карьерного плана карьеры ИТР. Варианты, рассчитанные на такие случаи, приводятся американскими специалистами, которые считают, что более эффективное использование потенциала ИТР для повышения конкурентоспособности фирм предполагает наличие тройного плана «лестницы карьеры». Он включает сочетание **иерархической** административной карьеры; **научной**, позволяющей осуществить профессиональное самоутверждение; **проектной**, дающей возможность продвигаться в участии или руководстве различными по масштабам проектами [184, с. 48-49].

320 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

Другой вариант — использование системы супервизорства, наставничества, института консультантов, когда введение специалиста в соответствующий статус сочетается с надбавками к заработной плате, привлечением к участию в принятии руководством решений по определенному кругу вопросов.

Немаловажны конструктивное взаимодействие руководителя и планирующего карьеру специалиста: адекватная обратная связь, обеспечивающая формирование самооценки специалиста, создающая мотивацию к профессиональному самосовершенствованию, справедливая аттестация; по возможности — учет интересов специалиста в соответствии с его карьерным планом.

Определенные обязательства возникают и у самого специалиста, планирующего карьеру: необходимо глубоко осознавать свой жизненный план, учитывать весь круг не только своих профессиональных интересов и ценностей, но жизненных обстоятельств; необходима готовность к дополнительным усилиям и напряжению сил, связанным с профессиональным самосовершенствованием и профессиональной подготовкой. Кроме того, естественно, требования инициативности, ответственности, эффективности деятельности на занимаемом трудовом посту должны удовлетворяться на самом высоком уровне. Не менее важным оказывается установление конструктивных отношений с руководителем и коллегами, завоевание специалистом авторитета как профессионала, так и человека.

Таким образом, планирование карьеры и внутриорганизационных перемещений должно опираться на психологические закономерности развития профессионала и организационно-психологические взаимосвязи различных трудовых постов.

Психологическое обеспечение планирования карьеры и внутриорганизационных перемещений

В основе теоретически разрабатываемого психологического обеспечения планирования карьеры лежит концепция непрерывной профессионализации субъекта деятельности. Это целостный процесс становления личности специалиста профессионала, который начинается с момента выбора профессии, длится в течение всей профессиональной жизни человека и завершается, когда тот прекращает свою профессиональную деятельность [102, с. 62]. Таким образом, работа человека в организации неразрывно связана с процессами профессионализации. В этом смысле карьера профессионала выступает и как выражение, и как уело вне непрерывной профессионализации субъекта деятельности. В каких-то случаях она помогает полностью раскрыться всем возможностям профессионала. Это бывает в тех случаях, когда перемещения с одной должности на другую позволяют специалисту постоянно самосовершенствоваться и профессионально развиваться, в результате чего возникает положительный баланс между требованиями профессиональной деятельности и возможностями профессионала. Исключены и такие варианты карьеры, когда она может стать тормозом профессионального развития личности, а при соответствующей личностной направленности — источником внутреннего конфликта и неудовлетворенности жизнью в целом.

Какие аспекты профессионализации оказываются важными для планирования карьеры?

1. Профессионализация выступает и как часть жизненного пути человека. Важным является, какое место профессиональная деятельность занимает в системе жизнедеятельности человека: она определяет жизненные ценности или более широкие ценности, которые влияют на профессиональные. Планирование карьеры должно учитывать эти взаимосвязи.
2. При благоприятных условиях профессионализация выступает фактором развития личности. Профессионал, оказавшись перед необходимостью решения конкретных профессиональных задач, развивает в себе не только полезные умения, но и фиксирует новые для себя ценности, формирует свойства личности и т. п. Развитие карьеры также может ставить перед человеком задачи, требующие определенных личностных трансформаций. Кроме того, внешние побуждения накладываются на определенный личностный фон, на уже сложившиеся тенденции развития личности. Как соотносятся векторы этих составляющих развития человека? Не противодействуют ли они друг другу? Или же при недостаточном взаимодействии ведут к социальной дезадаптации человека или негативным социальным последствиям? Например, наличие выраженных мотивов власти, навыки их реализации и административные условия такой реализации могут послужить и целям организации, но, в случае чрезмерной выраженности всех составляющих, и обусловить проблемы.
3. Профессионализация может рассматриваться как специфическая форма активности человека. В ее рамках возможно выделить ее мотивы (что заставляет человека развиваться в профессиональном плане), действия, средства. Реализация карьеры способна так или иначе создать предпосылки для этой формы активности. Понятно, что профессиональное обучение дает специальные знания, формирует определенные навыки, изменяя социальный статус субъекта — от ученика к профессионалу, но некоторые этапы карьеры могут ограничить иные возможности реализации этой активности. Например, в эпоху, когда Интернет еще не был изобретен, специалист, продвигаясь вверх по административной «лестнице» и переезжая работать в отдаленный филиал компании, мог испытывать чувство оторванности от своей профессиональной общности.
4. Процесс профессионального становления специалиста, рассматриваемый в аспекте его динамики, может протекать различно: постепенно, бесконфликтно и бескризисно в рамках одной профессии; бурное развитие на начальных стадиях становления может далее ограничиться, сопровождаться последующим снижением темпа и спадом; протекать ступенчато, сопровождаясь кризисами и внутриличностными конфликтами. Карьера может отражать эту специфику профессионального развития специалиста, но, безусловно, организация заинтересована в предсказуемом сотруднике, способном эффективно функционировать в своей должности вне зависимости от специфики момента профессионального развития. Именно поэтому психологическая консультативная помощь может быть достаточно актуальной и востребованной.

322 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

Таким образом, планирование карьеры — не только одно из условий повышения эффективности организационной деятельности, оно способно стать и средством профессионализации специалиста. Вместе с тем, только при системе пожизненного найма, что характерно исключительно для Японии, и профессионализация, и карьера развиваются в рамках одной организации. В отечественных условиях, и ранее, и теперь, не очень значительная часть работников имеет возможность сохранить преданность одной организации, проработав в ней с первых дней своего трудового пути вплоть до пенсии. Чаще карьера развивается не только за счет внутриорганизационных перемещений, но и за счет перехода в другие организации. Наличие ограничений для развития карьеры, которые обусловлены особенностями организации, определяют значимость такого свойства профессионала, как мобильность. Динамичное развитие карьеры в большей степени возможно при сотрудничестве мобильного профессионала и организации, проводящей открытую кадровую политику.

Еще одним немаловажным аспектом, влияющим на планирование карьеры, является этап развития профессионала, когда он оказывается в новой для него организации.

Характеризуя этап в деловой жизни работника, можно иметь в виду уровень его профессионализма (о стадиях профессионального развития мы уже упоминали), говорить о его карьере (например, кто-то получил новую должность, хотя и выше, чем прежнюю, но тупиковую, не предполагающую дальнейший служебный рост), говорить о стадиях деловой жизни человека в организации (например новичок, который проходит стадию первичной адаптации). Поскольку ранее вопрос о стадиях деловой жизни мы не затрагивали, остановимся на нем несколько подробнее.

В соответствии с одним из подходов к выделению стадий деловой жизни устанавливается, в частности, стадия обучения, когда молодой специалист приходит на свое первое рабочее место [43, с. 108-109]. Продолжая работать в организации на протяжении ряда лет, он может перейти на следующую стадию — консолидации или включения. Следующие два этапа — достижение успеха и профессионализм, когда все более расширяется сфера приложения накопленного специалистом профессионального багажа, это — высшая стадия профессионального развития, вместе с тем, совсем не обязательно, что данный период выпадет на пик карьеры. Следующие три этапа — переоценка ценностей, мастерство и пенсионный период — относятся к тому, что было обозначено А. К. Марковой как постпрофессионализм [102, с. 56-57]. Как стремительный карьерный рост, не поддержанный уровнем профессионализма, так и его запаздывание, могут сопровождаться значительными психологическими проблемами, способными отразиться не только на деловой эффективности специалиста, но и на его социальных контактах и личностном благополучии.

Мы видим, что стадии деловой жизни, как и карьеры, сконцентрированы на некоторых особенных периодах в жизни работника. Тем не менее, и эти периоды по своей психологической структуре могут быть дифференцированы. Ключевым моментом является событие перехода на другую должность или, другими словами, — должностной переход. Он понимается как значительное изменение в про-

странственных, временных, социальных и организационных обстоятельства функционирования специалиста на предприятии или в организации [199, с. 13]. Должностной переход способен породить субъективные и объективные трудности, межличностные и внутриличностные конфликты. Следовательно, этот период в жизни специалиста требует особого внимания со стороны лиц, которые могут оказать ему поддержку.

Существует несколько подходов к анализу должностных переходов: формально-организационная модель (N. Nicholson) и деятельностно-временная, разработанная А. А. Шеколдиной. Наиболее продуктивно их совместное применение для анализа и консультативной помощи работникам, осуществляющим должностной переход.

Согласно первой модели, переход специалиста может быть представлен как циклический процесс, включающий стадии подготовки, вступления, адаптации и стабилизации. Формально-организационная модель может быть условно разделена на три субмодели: прогностическую, процессуальную и многомерную аналитическую.

Прогностическая увязывает успешность осуществления должностного перехода с конкретными проявлениями трех факторов, к которым относятся: мероприятия, проводимые в организации с целью адаптации специалиста; возможность и характер индивидуальных изменений специалиста; специфика требований, предъявляемых новой трудовой ролью.

Процессуальная субмодель рассматривает переход как переживание во времени, включающее готовность к неожиданности, новизне, вступление в ситуацию, характеризующуюся новыми условиями.

Аналитическая субмодель должностного перехода представляет собой систему, состоящую из девяти параметров, с помощью которых возможно достаточно полно охарактеризовать любой вариант перехода:

- 1) скорость, позволяющая охарактеризовать темп осуществления перехода;
- 2) амплитуда, отражающая новизну и радикальность требований нового цикла;
- 3) симметрия, характеризующая временную протяженность каждой стадии;
- 4) непрерывность, передающая специфику следования переходов друг за другом;
- 5) независимость, выявляющая степень свободы личности в процессе осуществления перехода;
- 6) сложность, определяемая неожиданно возникающими в процессе перехода факторами, требующими немедленной адаптации специалиста;
- 7) причина, вскрывающая источник перехода, определяющего начало циклического перехода;
- 8) содействие, вскрывающее источник помощи и поддержки специалиста, осуществляющего переход.
- 9) значимость перехода в процессе персонального развития специалиста.

Все девять параметров перехода взаимосвязаны, и последний из них зависит от всех остальных.

В основе деятельностно-временной модели лежат три ведущие принципа: временная локализация, временная связность и дискретность.

3 2 4 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

Комплексное применение указанных моделей, описывающих должностной переход, позволяет уточнить психологическое содержание каждого из этапов.

На стадии подготовки строится модель поведения специалиста в зависимости от его целей и ценностных ориентации. Данная стадия требует решения временных задач: ожидание специалистом вакантного места, формирование настроенности на ввод в должность, оценка новой социальной роли; сбор и анализ информации о структуре организации и стереотипах работы предшественника, подготовка к первой встрече с коллективом.

Стадия вступления характеризуется сильными эмоциональными переживаниями. Столкновение планируемых ожиданий с реальными изменениями чаще всего является для специалиста, осуществляющего переход, фактором фрустрации.

На стадии адаптации специалист налаживает взаимодействие с коллективом, отрабатывает стратегии поведения в сложных ситуациях, действует с позиции большей уверенности и профессиональной компетентности.

Стадия стабилизации наиболее сложная. На ней у вступившего в должность возникает ощущение, что все проблемы решены и принципиальных трудностей не предвидится. Это не всегда соответствует действительности, и успокоенность мешает специалисту быть готовым к неожиданностям и изменениям, препятствует процессу саморазвития.

А. А. Щеколдина, опираясь на эмпирическое исследование феномена должностного перехода, особо обращает внимание на необходимость психологической и информационной поддержки специалистов в этот период. По ее мнению, наиболее важным со стороны вступающего в должность шагом для того, чтобы оптимизировать процесс перехода, является запрос подробной информации о целях, задачах, функциональных обязанностях, предписанных новой должностью; сбор информации о предшественнике; обсуждение ожиданий от предстоящей работы; продумывание стратегии управления коллективом и решения поставленных задач; отработка системы обратной связи; постоянное подведение итогов своей работы, разработка схемы самоанализа. Особое значение имеет снятие напряженности в коллективе благодаря представлению руководством вступающего в должность сотрудника и обоснованию сделанного выбора [199, с. 7].

Таким образом, психологическая помощь в период должностного перехода может гуманизировать этот процесс, позволит улучшить показатели работы под разделения, если в должность вступает его руководитель.

Психологическое обеспечение планирования и развития карьеры представляет собой комплекс мероприятий, включающих:

- увязку концепции внутриорганизационного движения кадров с концепцией профессионализации личности;
- разработку общего плана внутриорганизационного перемещения персонала на основе данных о том, что оптимальный срок пребывания первых лиц организации на своем посту расценивается экспертами в пределах десяти лет, целесообразный возраст вступления в должность — 45-50 лет; период вхождения в должность (адаптация) — 1,5-3 года;

- разработку моделей карьеры для различных категорий персонала и различных трудовых постов;
- разработку моделей требований, предъявляемых к профессионалам со стороны конкретных трудовых постов, особенно по отношению к резерву руководителей;
- разработку вариантов повышения квалификации для конкретной карьеры;
- формирование банка диагностических методик и процедур, направленных на выявление системы жизненных ценностей работников, их индивидуально-психологических и личностных качеств, чтобы спрогнозировать профессиональную успешность;
- разработку методических материалов в помощь персоналу организации по психологическим основам проектирования карьеры;
- психологическое консультирование по вопросам проектирования и развития карьеры;
- психологическое консультирование должностных переходов;
- психологическую экспертизу конкретных проектов перемещений и назначений, нормативных документов по этим вопросам;
- методические рекомендации по проведению психологической экспертизы в сфере проектирования карьеры.

Определенную проблему при реализации планов карьеры могут представлять неконструктивные чувства работников, занимающих определенный статус, к планируемому приемнику, например, ревнивое отношение к его успехам, страх досрочной отставки и т. п. Решение этой проблемы может осуществляться в рамках процедур психологического консультирования.

Особое место в психологическом обеспечении занимает консультативная практика, связанная с выходом работника из организации. Увольнение может быть как добровольным, так и вынужденным, но в любом случае это предполагает определенный период психологической перестройки. Важной особенностью данного периода является то, что он начинается в рамках функционирования человека в организации и может существенно повлиять на результаты его деятельности и деятельности организации. Уменьшение степени дестабилизации психических процессов человека при выходе из системы оказывает положительное влияние на субъекта труда, работу организации и, особенно при массовом высвобождении работников, — на социальные процессы.

Подводя итоги, еще раз обращаем внимание на то, что планирование карьеры и внутриорганизационные перемещения персонала при планомерной их реализации могут выступать инструментами профессионализации работников, а значит — инструментами развития организации.

Рекомендуемая литература

- Егоршина А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. Л. В. Винокуров. - СПб.: Питер, 2001.

326 Глава 6. Развитие системы человеческих ресурсов

Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИ-ТИ, 2001.

Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации (учебно-практическое пособие). — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под термином «карьера»?
2. Какие преимущества для организации и ее работников дает планирование карьеры?
3. Кто выступает субъектом планирования карьеры?
4. В чем состоит особенность партнерского взаимодействия работника и организации при планировании и реализации карьеры работника?
5. В чем состоит психологическое обеспечение планирования и реализации карьеры?
6. Приведите пример различных вариантов карьер.
7. Что понимается под должностным переходом?
8. Какие модели позволяют описать должностной переход?

Заключение, или Как оптимизировать внедрение психологического обеспечения управления человеческими ресурсами

Подводя итог всему, о чем было сказано в данном учебном пособии, автор счел необходимым обратиться к публикации, которая, по сути, не имеет ничего общего ни с человеческими ресурсами, ни с психологией. Она посвящена проблеме выбора родителями будущего первоклассника школы для своего чада. Журналистка, проводившая исследование этого вопроса, приводит сведения о множестве факторов, которые следует учитывать, принимая решение. В частности, одна из родительниц, столкнувшись с вмешательством психологов в процесс отбора детей в престижную и первоначально очень привлекательную школу, несмотря на положительное решение вопроса относительно ее ребенка, отказалась от идеи отдать его в это учебное заведение на том основании, что там три штатных психолога и ей их не удастся победить.

Действительно, неуместное или неумелое использование потенциала психологии раздражает, порождает недоверие, негативные установки. Поэтому особого внимания заслуживает вопрос о корректном внедрении психологической составляющей в жизнедеятельность организации.

Приведенный в заключении материал занимает особое место в ряду того, что уже рассмотрено ранее. Если предыдущие разделы должны были продемонстрировать цели, объем, направленность, содержание психологической помощи службам управления человеческими ресурсами в различных организациях, то данный раздел призван продемонстрировать те условия, при которых психологическое обеспечение может стать реальным инструментом в деятельности таких служб.

Внедрение психологического обеспечения в работу с персоналом, несомненно, нововведение. Как всякое нововведение, оно должно внедряться с учетом конкретных обстоятельств и общих закономерностей вовлечения людей в инновационные процессы. Цель психологического обеспечения в данном контексте — создать предпосылки для профилактики психологических барьеров, когда внедряется психологическая составляющая управления человеческими ресурсами.

Основанием, определившим разработку программы психологического обеспечения рассматриваемого нововведения, послужили уже упоминавшиеся ранее исследования Дж. Ханта [180].

Им, как уже указывалось выше, выделяются следующие стадии нововведения: инициация, интервенция, консолидация. Дж. Хант декларирует, что каждой из них соответствует свое содержание деятельности, и эффективность нововведения определяется системностью их реализации.

Таким образом, внедрение психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, подобно прочим нововведениям, должно пройти соответствующие этапы. И на каждом из них, в принципе, должны планомерно осуществляться

328 Заключение

виды деятельности, обозначенные У. Хантом, за исключением, конечно, стратегических изменений. На каждом этапе, в зависимости от того, какова степень полноты решения соответствующих ему задач, возможно возникновение предпосылок, снижающих эффективность внедрения психологического обеспечения управления человеческими ресурсами в целом. Психологические барьеры при его внедрении могут возникнуть как на уровне администрации, конкретных служб (кадровая служба), групп специалистов (психологи, уже работающие в этой сфере), так и у персонала.

Отчасти эти барьеры могут быть обусловлены:

- недостаточным информационным обеспечением этого нововведения;
- нежелательным изменением в содержании и объеме должностных обязанностей конкретных специалистов;
- необходимостью отказаться от сложившихся ранее стереотипов работы с кадрами;
- фрустрацией у персонала потребности в безопасности на фоне неадекватного образа, который сложился у целей психологического обеспечения и деятельности психологов в данной системе;
- недостаточностью нормативного обеспечения деятельности по психологическому обеспечению управления человеческими ресурсами.

Психологическое обеспечение внедрения заключается:

- в информационных материалах для всех категорий заинтересованных лиц относительно целей и задач использования психологического знания в работе с кадрами, фиксирующих внимание на гуманистическом аспекте психологического обеспечения работы с кадрами;
- в групповых дискуссиях с соответствующими категориями специалистов по вопросам внедрения психологического обеспечения в практику работы с кадрами;
- в программах подготовки руководителей организации, возглавляющих ее кадровые подразделения, ориентирующих на использование психологического знания в целях повышения эффективности работы организации;
- в программах подготовки психологов для реализации психологического обеспечения;
- в методическом обеспечении деятельности психологов;
- в нормативном обеспечении деятельности психологов в системе.

Мы видим, что для решения указанных задач потребуется реализация всего спектра видов деятельности:

- создание и использование информационного обеспечения, начиная от текущего информирования, вплоть до методических разработок, инструкций и т. п.;
- диагностика, в частности, степени выраженности предпосылок, ведущих к возникновению психологических барьеров;

- консультирование руководителей в связи с планированием Бездейственного компонента;
- психологическая экспертиза предлагаемых вариантов преобразований (нововведений);
- развитие субъекта профессиональной деятельности, в частности, повышение квалификации работников, ранее занимавшихся кадровыми вопросами;
- коррекционная работа с персоналом в связи с возникшими психологическими проблемами.

Особое место при обеспечении благоприятного психологического фона, сопутствующего внедрению психологического обеспечения управления человеческими ресурсами, должна занять профилактика негативного опыта коллектива, вызванного соприкосновением с работой психологов или психологическими технологиями. В этом смысле высокая социальная ответственность, профессиональная зрелость — особо ценные профессиональные черты специалиста, занимающегося подобным рода внедрением. И последний момент, который определяет успешную деятельность психологов в организации, — их слаженное взаимодействие с другими специалистами, работающими в сфере управления человеческими ресурсами. Хотелось бы надеяться, что приведенный в пособии материал внесет определенный вклад в адаптацию специалиста, который занимается психологической составляющей управления человеческими ресурсами.

Приложения

Приложение 1

Квалификационные характеристики должностей специалистов, причастных к управлению человеческими ресурсами организации¹

Заместитель директора по управлению персоналом [с. 427-429]

Должностные обязанности. Организует управление формированием, использованием и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника. Организует работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации. Принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами. Организует проведение исследований, разработку и реализацию комплекса планов и программ по работе с персоналом с целью привлечения и закрепления на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, с учетом обеспечения сбалансированности развития производственной и социальной сферы, рационального использования кадрового потенциала с учетом перспектив его развития и расширения самостоятельности в новых экономических условиях. Проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создания системы непрерывной подготовки персонала. Организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда. Определяет направления работы по управлению социальными процессами на предприятии, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, стимулированию и развитию форм участия работников в управлении производством, созданию социальных гарантий, условий для утверждения здорового образа жизни, повышения содержательности использования свободного времени трудящихся в целях повышения их трудовой отдачи. Обеспечивает

Источник: Справочник работников кадровой службы. — М.: Инфра-М., 2002.

организацию и координацию проведения исследований по созданию нормативно-методической базы управления персоналом, изучению и обобщению передового опыта в области нормирования и организации труда, оценки персонала, профотбора и профориентации, внедрение методических и нормативных разработок в практику. Контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом. Консультирует вышестоящее руководство, а также руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом. Обеспечивает периодическую подготовку и своевременное предоставление аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам на предприятии, составление прогнозов развития персонала, выявление возникающих проблем и подготовку возможных вариантов их решения. Обеспечивает постоянное совершенствование процессов управления персоналом предприятия на основе внедрения социально-экономических и социально-психологических методов управления, передовых технологий кадровой работы, создания и ведения банка данных персонала, стандартизации и унификации кадровой документации, применения средств вычислительной техники, коммуникаций и связи. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности структурных подразделений предприятия, обеспечивающих управление персоналом. Организует проведение необходимого учета и составления отчетности.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, касающиеся вопросов труда и социального развития; цели, стратегию развития и бизнес-план предприятия; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; методику планирования и прогнозирования потребности в персонале; методы анализа количественного и качественного состава работающих; систему стандартов по труду, трудовых и социальных нормативов; порядок заключения трудовых договоров, тарифных соглашений и регулирования трудовых споров; трудовое законодательство; экономику, социологию и психологию труда; современные теории управления персоналом и его мотивации; формы и системы оплаты труда, его стимулирования; методы оценки работников и результатов их труда; передовые технологии кадровой работы; стандарты и унифицированные формы кадровой документации; основы технологии производства; экономику и организацию производства; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи: правила и нормы охраны труда.

Требования квалификации. Высшее профессиональное образование и стаж работа по специальности на руководящих и других должностях по управлению персоналом не менее 5 лет.

Начальник отдела кадров [с. 452-453]

Должностные обязанности. Возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности, формированию и ведению банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении. Организует разработку прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе

332 Приложения

изучения рынка труда, установления прямых связей с учебными заведениями и службами занятости, контактов с предприятиями аналогичного профиля, информирования работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использования средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников. Принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия. Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, совместно с руководителями подразделений организует проведение их стажировки и работы по адаптации к производственной деятельности. Осуществляет планомерную работу по созданию резерва для выдвижения на основе таких организационных форм, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационное передвижение руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах, стажировка на соответствующих должностях. Организует проведение аттестации работников предприятия, ее методическое и информационное обеспечение, принимает участие в анализе результатов аттестации, разработке мероприятий по реализации решений аттестационных комиссии, определяет круг специалистов, подлежащих повторной аттестации. Участвует в разработке систем комплексной оценки работников и результатов их деятельности, служебно-профессионального продвижения персонала, подготовке предложений по совершенствованию проведения аттестации. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек и ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям. Обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию, а также документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям, а также представление их в орган социального обеспечения. Проводит работу по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных подсистем «АСУ-кадры» и автоматизированных рабочих мест работников кадровых служб, созданию банка данных о персонале предприятия, его своевременному пополнению, оперативному представлению необходимой информации пользователям. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности специалистов и инспекторов по кадрам подразделений предприятия, контролирует исполнение руководителями подразделений законодательных актов и постановлений правительства, постановлений, приказов и распоряжений руководителя предприятия по вопросам кадровой политики и работы с персоналом. Обеспечивает социальные гарантии трудящихся в области занятости, соблюдение порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления

им установленных льгот и компенсаций. Проводит систематический анализ кадровой работы на предприятии, разрабатывает предложения по ее улучшению. Организует табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка, анализ причин текучести, разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролирует их выполнение. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами. Руководит работниками отдела.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом; трудовое законодательство; структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития; кадровую политику и стратегию предприятия; порядок составления прогнозов, определения перспективной и текущей потребности в кадрах; источники обеспечения предприятия кадрами; состояние рынка труда; системы и методы оценки персонала; методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров; порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением; порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия; организацию табельного учета; методы учета движения кадров, порядок составления установленной отчетности; возможности использования современных информационных технологий в работе кадровых служб; передовой отечественный и зарубежный опыт работы с персоналом; основы социологии, психологии и организации труда; основы профессиографии; основы профориентационной работы; основы экономики, организации производства и управления; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет.

Менеджер по персоналу [с. 433-434]

Должностные обязанности. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников.

Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

334 Приложения

Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников, разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста.

Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; порядок ценообразования и налогообложения; основы маркетинга; современные концепции управления персоналом: основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); методы и организацию менеджмента; основы технологии производства и перспективы развития предприятия, учреждения, организации, структуру управления и их кадровый состав; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; основы производственной педагогики; этику делового общения передовой отечественной и зарубежной опыт в области управления персоналом; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникации и связи, вычислительной техники; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Психолог [с. 558-559]

Должностные обязанности. Изучает влияние психологических, экономических и организационных факторов производства на трудовую деятельность работников предприятия, учреждения, организации в целях разработки мероприятий по улучшению их условий труда и повышения эффективности работы. Выполняет работу по составлению проектов планов и программ социального развития, определению психологических факторов, оказывающих влияние на работающих. Проводит совместно с физиологом обследования индивидуальных качеств работников, особенностей трудовой деятельности рабочих и служащих различных профессий и специальностей, а также связанные с профессиональным подбором, проверкой психологических условий труда, выявлением интересов и склонностей,

удовлетворенностью трудом. Участвует и экспериментах по определению влияния условий труда на психику работающих. Анализирует трудовые процессы и психологическое состояние работника во время работы. Совместно с социологом и другими специалистами участвует в определении задач социального развития. Осуществляет выбор наиболее актуальных вопросов и проблем, требующих решения (текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины, малоэффективный труд), определяет пути устранения причин, их вызывающих. Разрабатывает профессиональные программы и детальные психологические характеристики профессий рабочих и должностей служащих, определяемые влиянием производственной среды на нервно-психическое напряжение работающего, дает рекомендации относительно условий оптимального использования личных трудовых возможностей человека с учетом перспективы развития его профессиональных способностей. Участвует в осуществлении мер по производственной и профессиональной адаптации молодых рабочих и специалистов. Подготавливает рекомендации и предложения по внедрению результатов психологических исследований в практику, а также мероприятия по конкретным направлениям совершенствования управления социальным развитием, способствующие организации оптимальных трудовых процессов, установлению рациональных режимов труда и отдыха, улучшению морально-психологического климата, условий труда и повышению работоспособности человека, осуществляет контроль за их выполнением. Анализирует причины текучести кадров, подбор и их расстановку, исходя из требований организации труда и управления производством, разрабатывает предложения по обеспечению стабильности кадров, принятию необходимых мер по адаптации работников. Принимает участие в формировании трудовых коллективов, в проектировании систем организации труда (организации рабочего времени, рационализации рабочих мест) с учетом психологических факторов и эргономических требований. Консультирует руководителей предприятия, учреждения, организации по социально-психологическим проблемам управления производством и социального развития коллектива, а также работников, занимающихся кадровыми и трудовыми вопросами.

Должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, относящиеся к вопросам практической психологии; психологию труда и управления, инженерную и социальную психологию; методы изучения психологических особенностей трудовой деятельности работников; технические средства, применяемые при изучении условий труда; передовой отечественной и зарубежной опыт работы психологов; основы технологии производства; основы экономики, организации производства, труда и управления; основы профориентационной работы; законодательство о труде; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации

Психолог I категории: высшее профессиональное (психологическое) образование и стаж работы в должности психолога II категории не менее 3 лет.

Психолог II категории: высшее профессиональное (психологическое) образование и стаж работы в должности психолога не менее 3 лет.

Психолог: высшее профессиональное (психологическое) образование без предъявления требований к стажу работы.

Социолог [с. 559-560]

Должностные обязанности. Проводит социологические исследования с целью разработки и внедрения мероприятий, направленных на создание на предприятии, в учреждении, организации наиболее благоприятных социально-психологических условий, способствующих повышению степени удовлетворения материальных и духовных потребностей работников и производительности их труда. Участвует в составлении проектов перспективных и годовых планов экономического и социального развития и в планировании средств на социально-культурные мероприятия. Составляет программы социологических исследований и контролирует их выполнение. На основе проведенных исследований разрабатывает рекомендации по совершенствованию форм организации труда, его разделению и кооперации, улучшению условий трудовой деятельности. Участвует в работе по определению перспектив роста заработной платы работников, совершенствованию систем материального и морального стимулирования трудовой деятельности работников, изысканию возможностей более полного удовлетворения потребностей членов трудового коллектива в жилье и детских учреждениях, улучшения организации общественного питания и бытового обслуживания, развития санаторно-курортной сети и обеспечения медицинской помощью. Совместно с психологом и другими специалистами изучает наиболее актуальные вопросы и проблемы социального характера и пути устранения причин, вызывающих текучесть кадров, нарушения трудовой дисциплины и т. п. Разрабатывает мероприятия, направленные на решение социальных проблем с указанием конкретных сроков и исполнителей, а также необходимых финансовых средств, принимает меры по мобилизации трудовых коллективов на их выполнение. Подготавливает предложения по укреплению трудовой дисциплины, совершенствованию социально-психологических условий трудовой деятельности, организации досуга и быта работников, повышению их общественной и творческой активности. Организует пропаганду социологических знаний, оказывает методическую помощь работникам предприятия, учреждения, организации при решении социальных вопросов.

Должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, относящиеся к социально-психологическим вопросам; социологию труда; методы проведения социологических исследований; основы психологии труда, инженерной и социальной психологии; формы и системы заработной платы; порядок и методы планирования социального развития предприятия, учреждения, организации; передовой отечественный и зарубежный опыт работы социологов; основы технологии производства; основы экономики, организации труда и управления; законодательство о труде; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации

Социолог I категории: высшее профессиональное образование и стаж работы в должности социолога II категории не менее 3 лет.

Социолог II категории: высшее профессиональное образование и стаж работы в должности социолога не менее 3 лет.

Социолог: высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы.

Специалист по кадрам [с. 565-566]

Должностные обязанности. Выполняет работу по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации. Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров. Проводит изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия и его подразделений, установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников, результатов аттестации работников и оценки их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение. Участвует в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями, контактов с предприятиями аналогичного профиля. Информировует работников предприятия об имеющихся вакансиях. Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов по труду. Осуществляет контроль за размещением и расстановкой молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, проведением их стажировок, принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников к производственной деятельности. Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения. Принимает участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений. Анализирует состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участвует в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины. Контролирует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников, выдачу справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности, соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек, подготовку документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о персонале предприятия. Составляет установленную отчетность.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом; трудовое законодательство; структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития; порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах; источники обеспечения предприятия кадрами; методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров; положения о проведении аттестации и квалификационных испытаний; порядок избрания (назначения) на должность; порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением; порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия; порядок составления отчетности по кадрам; основы психологии и социологии труда; основы экономики, организации труда и управления; трудовое законодательство; средства вычислительной техники, коммуникации и связи; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы.

Физиолог

Должностные обязанности. Изучает особенности трудовой деятельности работников предприятия, учреждения, организации в целях обеспечения оптимальных физиологических условий труда и повышения его эффективности. Проводит совместно с психологом медико-физиологические исследования влияния условий труда на организм работающих. Обследует индивидуальные особенности работников различных профессий и должностей, связанные с влиянием психофизиологических факторов на их труд. Составляет физиологические характеристики, определяющие напряженность, тяжесть (вредность) труда (позу работающего, рабочие движения, их монотонность, контакт с вредными или токсическими веществами, шум, вибрацию, освещенность, запыленность рабочего места, микроклимат и др.). Разрабатывает рекомендации по определению наиболее рациональных режимов труда и отдыха, организации рабочих мест, сокращению затрат мускульной и нервной энергии, уменьшению утомляемости, созданию условий для сохранения здоровья работников. Дает заключения на проекты вновь создаваемых или модернизируемых инструментов и оснастки с целью осуществления контроля за соблюдением их соответствия антропометрическим данным работников.

Должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся организации труда и управления производством; методы изучения физиологических особенностей трудовой деятельности работников; технические средства, применяемые при изучении условий труда; передовой отечественный и зарубежный опыт работы физиологов, исследующих особенности трудовой деятельности по различным профессиям и должностям; основы технологии производства; основы экономики, организации труда и управления; законодательство о труде; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации

Физиолог I категории: высшее профессиональное (биологическое или медицинское) образование и стаж работы в должности физиолога II категории не менее 3 лет.

Физиолог II категории: высшее профессиональное (биологическое или медицинское) образование и стаж работы в должности физиолога не менее 3 лет.

Физиолог: высшее профессиональное (биологическое или медицинское) образование без предъявления требований к стажу работы.

Начальник отдела социального развития [с. 472-473]

Должностные обязанности. Осуществляет руководство социологической работой на предприятии, направленной на формирование стабильных трудовых коллективов, развитие организационной культуры, использование социально-психологических факторов трудовой мотивации работников, повышения их социальной и творческой активности, удовлетворенности трудом с целью максимального

развития и использования трудового потенциала каждого работника. Обеспечивает разработку и реализацию целевых программ и планов социального развития на основе социальных прогнозов и моделирования социальных процессов, в соответствии с целями, стратегией и кадровой политикой предприятия в условиях рыночной экономики, с учетом внешних и внутренних факторов развития. Проводит работу по стабилизации трудовых коллективов, совершенствованию социальной структуры персонала, его демографического и профессионально квалификационного состава, организует подготовку предложения по регулированию численности работников, повышения их общеобразовательного и культурно-технического уровня, укреплению дисциплины и организованности, созданию и поддержанию благоприятного социально-психологического климата в коллективе и оптимальных межличностных и межгрупповых связей, по адаптации вновь принятых работников. Организует изучение условий и содержания труда и их влияния на удовлетворенность трудом, особенно молодежи, разработку мероприятий по улучшению эргономических, санитарно-гигиенических условий работы, обеспечению охраны труда и безопасности работников, социально-психологическому обеспечению внедрения процесса освоения новых видов сложного оборудования, сокращению тяжелого и малоквалифицированного ручного труда, повышению привлекательности, престижности и культуры труда. Участвует в экспертизе проектов строительства и реконструкции объектов производственного и непромышленного назначения с целью обеспечения учета в них социальных требований и нормативов. Руководит работой по совершенствованию системы материальных, социально-культурных и нравственно-психологических стимулов повышения трудовой и социальной активности работников, творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности. Контролирует обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав, возглавляет разработку предложений по мерам социальной защищенности работников предприятия в рамках коллективно-договорного регулирования трудовых отношений. Обеспечивает разработку и реализацию мер по сохранению здоровья и повышения содержательности досуга работающих, росту жизненного уровня работников и членов их семей, удовлетворению потребностей в жилье и бытовом устройстве, разнообразных услугах, социальной защите отдельных категорий работающих (пенсионеров, молодежи, женщин). Организует консультирование работающих по правовым и финансовым вопросам, проблемам женского труда, разработку предложений по представлению различных социальных льгот работникам предприятия: компенсаций расходов на жилье, образование детей, предоставлению транспорта для поездок на работу, медицинскому обслуживанию. Обеспечивает широкое внедрение средств механизации и компьютерных технологий в деятельность социологических служб, укрепление их информационной базы. Организует проведение лекций, семинаров по изучению работниками предприятия социально-психологических методов управления социальными процессами, оказание методической помощи подразделениям в разработке мероприятий по социальному развитию трудовых коллективов, координирует их деятельность по выявлению и использованию социальных резервов производства и реализации целевых комплексных социальных программ. Руководит работниками отдела.

340 Приложения

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам социального развития; трудовое законодательство; цели, стратегию и кадровую политику предприятия; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; социологию, психологию и физиологию труда; основы социального планирования; методы психологического тестирования; методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения; порядок и методы разработки планов и программ социального развития предприятия; организацию управления социальным развитием предприятия; социальные требования и нормативы; инженерную и социальную психологию; методы проведения анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности; формы и системы оплаты труда, материального и морального стимулирования; передовой отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами; основы экономики, организации производства, труда и управления; средства вычислительной техники, коммуникации и связи; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности на руководящих и других должностях по управлению персоналом не менее 5 лет.

Начальник лаборатории (бюро) социологии труда [с. 442-443]

Должностные обязанности. Обеспечивает проведение исследований в области социологии, психологии и физиологии труда и управления социальными процессами, создание и поддержание нормативно-методической и информационной базы исследований с целью подготовки предложений и обоснований для разработки программ социального развития предприятия и их успешной реализации. Организует участие лаборатории (бюро) в разработке социальных прогнозов и моделировании социальных процессов на предприятии. Руководит проведением социологических и психофизиологических исследований, а также разработкой мероприятий в соответствии с социальными требованиями и нормативами по конкретным направлениям совершенствования управления социальным развитием предприятия, способствующих созданию оптимальных трудовых процессов, установлению рациональных режимов труда и отдыха, улучшению морально-психологического климата, развитию трудовой мотивации работников, укреплению их здоровья, обеспечению социальных гарантий. Принимает участие в разработке предложений по обеспечению социальной защищенности работников предприятия в рамках коллективно-договорного регулирования трудовых отношений. Совместно с экономической службой организует проведение анализа эффективности действующих форм материального и морального стимулирования и разработку рекомендаций по усилению их влияния на повышение трудовой и социальной активности трудящихся. Организует проведение анализа изменений социальной структуры кадров, профессионально-квалификационного и демографического состава работающих, участвует в работе по формированию резерва руководителей, составлению прогнозов потребности и кадрах, социально-психологическому обеспечению решения вопросов формирования карьеры, профориентации, профотбора, расстановки и адаптации рабочих и служащих, разработке систем оценки работников и результатов

их труда. Проводит работу по разработке мероприятий по социально-психологическому обеспечению внедрения новой техники и прогрессивной технологии, анализу изменений в труде и их влияния на развитие личности и трудовых коллективов. Участвует в разработке мер по созданию условий для повышения удовлетворенности трудом, обеспечению роста престижности профессий, усилению творческого характера труда. Организует работу по изучению и обобщению отечественного и зарубежного опыта по управлению социальным развитием предприятий. Оказывает методическую и консультативную помощь подразделениям предприятия по внедрению в практику работы социально-экономических и социально-психологических методов управления персоналом, разработке инструментария при проведении обследований, собеседовании (анкет, опросных листов и др.). Обеспечивает обработку социологической информации на основе использования в работе лаборатории (бюро) современных информационных технологий, средств вычислительной техники, коммуникаций и связи. Руководит работниками лаборатории (бюро).

Должен **знать**: нормативные и методические материалы по вопросам социального развития; цели, стратегию и кадровую политику предприятия; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; социологию и психофизиологию труда; методы психологического тестирования; формы и методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения, профессиональной ориентации и адаптации; порядок и методы разработки планов и программ социального развития предприятия; организацию управления социальным развитием предприятия; социальные требования и нормативы; инженерную и социальную психологию; методы проведения анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности; формы и системы оплаты труда, материального и морального стимулирования; передовой отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами; основы экономики, организации производства, труда и управления; основы трудового законодательства; средства вычислительной техники, коммуникации и связи; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности на руководящих и других должностях по управлению персоналом не менее 5 лет.

Начальник отдела подготовки кадров [с. 467-468]

Должностные обязанности. Обеспечивает постоянное повышение уровня профессиональных знаний, умений и навыков работником предприятия в соответствии с целями и стратегией предприятия, кадровой политикой, направлениями и уровнем развития техники, технологии и организации управления, освоением новых видов изделий, работ (услуг), имеющимися ресурсами и интересами работников для достижения и поддержания высокой эффективности труда по производству конкурентоспособной продукции. Обеспечивает создание и эффективное функционирование системы непрерывного обучения всех категорий работников предприятия. Принимает участие в разработке стратегии развития персонала предприятия, программ профессионального развития. На основе анализа общей потребности предприятия в кадрах определенного уровня и профиля подготовки,

342 Приложения

заявок структурных подразделений, с учетом результатов аттестации и индивидуальных планов развития работников осуществляет планирование их подготовки, переподготовки и повышения квалификации, определяет направления, формы, методы и сроки обучения. Обеспечивает заключение договоров с учреждениями профессионального образования, курсами повышения квалификации, предприятиями, в том числе зарубежными, по обучению и стажировке персонала, определение затрат на обучение, организует направление работников на учебу в соответствии с заключенными договорами, оформляет необходимые документы направляемым на обучение за рубеж. Осуществляет организационно-методическое руководство, оснащение и развитие материальной базы учреждений профессионального образования и курсов повышения квалификации, входящих в структуру предприятия, внедрение в учебный процесс автоматизированных средств обучения и различных типов автоматизированных тренажерных комплексов по новой технике и новым технологическим процессам. Организует подбор кадров преподавателей, мастеров производственного обучения, наставников молодежи и инструкторов из числа специалистов и высококвалифицированных рабочих, в соответствии с учебными программами устанавливает режим занятий для всех видов профессионального обучения кадров. Руководит работой по профессиональной ориентации молодежи и организации профотбора; использованию научных методов отбора контингента для обучения массовым профессиям и специальностям, осуществляет связь со службами профориентации. Обеспечивает функционирование системы адаптации молодых специалистов и рабочих на производстве, включая подготовку специальных изданий и другой информации о предприятии, проведение «дней открытых дверей», церемоний поступления на работу; реализацию программ практического обучения, развитие наставничества. Организует производственную практику студентов и учащихся. Обеспечивает заключение трудовых соглашений с преподавателями и инструкторами производственного обучения, составление документов на оплату труда за обучение и руководство производственной практикой. Обеспечивает контроль за систематичностью и качеством проводимых занятий, успеваемостью учащихся, соблюдением сроков обучения, выполнением учебных планов и программ, правильностью ведения установленной документации. Разрабатывает меры по повышению профессиональной подготовки и педагогической квалификации наставников, преподавателей и инструкторов производственного обучения. Организует работу по анализу качественных результатов обучения и его эффективности, разработке предложений по совершенствованию форм и методов обучения и повышения квалификации, мер по устранению имеющихся недостатков с учетом пожеланий работников предприятия, проходящих обучение. Контролирует соблюдение социальных гарантий работников в период прохождения обучения (сохранение стажа, предоставление сокращенного рабочего дня, оплачиваемых отпусков и т. д.), создание необходимых условий для обучения без отрыва от производства. Обеспечивает правильное расходование средств на обучение в соответствии с утвержденными сметами и финансовыми планами предприятия, а также составление установленной отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров. Руководит работниками отдела.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по подготовке и повышению квалификации кадров, структуру и шта-

ты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы его развития, кадровую политику и стратегию предприятия; порядок составления планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ и другой учебно-методической документации, организацию процесса непрерывного обучения работников; прогрессивные формы, методы и средства обучения; порядок заключения договоров с учебными заведениями и трудовых соглашений с преподавателями и наставниками; порядок финансирования затрат на обучение; методы анализа эффективности подготовки и повышения квалификации; организацию работы по профориентации и профотбору; порядок ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров; основы социологии, психологии и организации труда; основы трудового законодательства; основы экономики, организации производства и управления; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; правила их эксплуатации; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование и стаж работы по подготовке кадров на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет.

Инженер по организации управления производством

Должностные обязанности. Осуществляет с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники разработку мер по совершенствованию систем управления производством в целях реализации стратегии предприятия и достижения наибольшей эффективности производства и повышения качества работы. Анализирует состояние действующих систем управления производством и разрабатывает мероприятия по ликвидации выявленных недостатков и их предупреждению. Изучает показатели работы предприятия, действующие методы управления при решении производственных задач и выявляет возможности повышения эффективности управленческого труда, подготавливает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач управления с применением современных информационных технологий. Участвует в составлении проектов перспективных и текущих планов развития производства, и разработке рациональных организационных структур управления производством. Разрабатывает мероприятия по совершенствованию трудовых процессов и операций, выполняемых в аппарате управления, систем документооборота и контроля за прохождением документов, применению современных технических средств управления производством с необходимыми расчетами экономической эффективности их внедрения. Организует работу по проектированию методов выполнения управленческих работ, составлению положений о структурных подразделениях, должностных инструкций работникам, обеспечивает внесение в них необходимых изменений и дополнений. Разрабатывает совместно с соответствующими отделами и службами предложения по совершенствованию управления производством. Контролирует соблюдение требований рациональной организации труда и управления производством при подготовке проектов расширения и реконструкции предприятий или их перепрофилирования, планов внедрения новой техники и прогрессивной технологии, автоматизации и механизации производства. Осуществляет контроль за применением разработанных в централизованном порядке

344 Приложения

межотраслевых и отраслевых методических и нормативных материалов по организации управления производством. Изучает и обобщает передовой отечественный и зарубежный опыт в области организации управления производством, разрабатывает предложения по его внедрению.

Должен знать: постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по организации управления производством; перспективы развития предприятия: технологию производства; экономику; организацию производства, труда и управления; номенклатуру и технические характеристики выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг); специализацию предприятия, цехов, участков, производственные связи между ними, порядок разработки перспективных и текущих планов развития производства; организационные формы и методы управления производством; порядок разработки организационных структур предприятий, положений о подразделениях, должностных инструкций; методы анализа организации управления производством; современные средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; порядок разработки и оформления технической документации и ведения делопроизводства; стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации; отечественный и зарубежный опыт совершенствования организации управления производством; основы социологии и психологии труда; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации.

Инженер по организации управления производством I категории: высшее профессиональное (инженерно-экономическое или техническое) образование и стаж работы в должности инженера по организации управления производством II категории не менее 3 лет.

Инженер по организации управления производством II категории: высшее профессиональное (инженерно-экономическое или техническое) образование и стаж работы в должности инженера по организации управления производством либо других инженерно-технических должностях, замещаемых специалистами с высшим профессиональным образованием, не менее 3 лет.

Инженер по организации управления производством: высшее профессиональное (инженерно-экономическое или техническое) образование без предъявления требований к стажу работы либо среднее профессиональное (инженерно-экономическое или техническое) образование и стаж работы в должности техника I категории не менее 3 лет или других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным образованием, не менее 5 лет.

Инженер по организации труда [с. 525-526]

Должностные обязанности. Разрабатывает мероприятия по совершенствованию организации труда всех категорий работников предприятия с целью дальнейшего повышения производительности и качества труда, эффективности производства. Участвует в составлении проектов программ и планов по организации труда предприятия, выполняет необходимые расчеты экономической эффективности планируемых мероприятий, а также разрабатывает задания по внедрению организации труда для подразделений предприятия, контролирует выполнение мероприятий. Изучает непосредственно на рабочих местах существующие организационно-тех-

нические условия производства, трудовые процессы, приемы и методы труда, подготавливает необходимые материалы для разработки мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест и их аттестации в целях улучшения условий труда в сокращения тяжелых, трудоемких и ручных работ, а также мероприятий, направленных на повышение производительности труда и снижение трудоемкости продукции. Проводит работу по комплексному совершенствованию организации труда и повышению ее эффективности на основе применения методических и нормативных материалов с учетом конкретных производственных условий. Анализирует эффективность предусмотренных в планах мероприятий и результаты их внедрения. Осуществляет контроль и соблюдением требований организации труда при разработке предложений (проектов) по расширению и реконструкции производства, внедрению новой техники и технологии, автоматизации и механизации производственных процессов, а также применением разработанных в централизованном порядке методических и нормативных материалов по совершенствованию организации труда. Анализирует существующие организационно-технические условия производства, разрабатывает совместно с другими службами и внедряет рациональные режимы работы и рациональные формы организации труда, предусматривающие сокращение применения малоквалифицированного и тяжелого физического труда, осуществляет контроль за их выполнением. Проводит исследования по основным направлениям совершенствования организации труда и готовит предложения по совершенствованию разделения и кооперации труда, по специализации и улучшению обслуживания рабочих мест, их планировки и оснащения, по созданию благоприятных условий труда, развитию коллективных форм организации и стимулирования труда, аттестации и рационализации рабочих мест, расширению совмещения профессии и должностей, многостаночного (многоагрегатного) обслуживания и распространению других передовых методов труда, выполняет работу, связанную с внедрением разработанных предложений. Участвует в выявлении резервов повышения производительности труда за счет совершенствования его организации. Разрабатывает для цехов и других подразделений предприятия задания (планы) по внедрению организации труда и осуществляет контроль за их выполнением. На основе общеотраслевых и отраслевых рекомендаций разрабатывает методические и нормативные материалы по организации труда с учетом конкретных условий производства. Изучает и обобщает передовой отечественный и зарубежный опыт в области организации труда, разрабатывает предложения по его использованию и внедрению. Участвует в изучении передовых методов труда и распространении прогрессивного опыта в области организации труда, в работе по проведению выставок, семинаров, школ передового опыта, смотров конкурсов. Оказывает методическую и практическую помощь структурным подразделениям предприятия при разработке и реализации программ и планов совершенствования организации труда. Ведет учет внедренных мероприятий.

Должен знать: постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по организации, нормированию и оплате труда; структуру и штаты предприятия, специализацию и перспективы его развития; экономику труда; экономику и организацию производства, порядок разработки программ и планов совершенствования организации труда: методы изучения и проектирования

346 Приложения

трудовых процессов, использования рабочего времени, определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда, оценки уровня организации труда, производства и управления; порядок составления технической документации и отчетности по совершенствованию организации труда; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; основы социологии, физиологии и психологии труда, технической эстетики и эргономики; стандарты унифицированной системы организации организационно-распорядительной документации; основы технологии производства; передовой отечественный и зарубежный опыт совершенствования организации труда; основы трудового законодательства; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации

Инженер по организации труда I категории: высшее профессиональное (инженерно-экономическое или техническое) образование и стаж работы в должности инженера по организации труда II категории не менее 3 лет.

Инженер по организации труда II категории: высшее профессиональное (инженерно-экономическое или техническое) образование и стаж работы в должности инженера по организации труда либо других инженерно-технических должностях, замещаемых специалистами с высшим профессиональным образованием, не менее 3 лет.

Инженер по организации труда: высшее профессиональное (инженерно-экономическое или техническое) образование без предъявления требований к стажу работы либо среднее профессиональное образование и стаж работы в должности техника I категории не менее 3 лет или других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным образованием, не менее 5 лет.

Инженер по охране труда [с. 529-531]

Должностные обязанности. Осуществляет контроль за соблюдением в подразделениях предприятия законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, за предоставлением работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда. Изучает условия труда на рабочих местах, подготавливает и вносит предложения о разработке и внедрении более совершенных конструкций оградительной техники, предохранительных и блокировочных устройств других средств защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов. Участвует в проведении проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, эффективности работы вентиляционных систем, состояния санитарно-технических устройств, санитарно-бытовых помещений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, определении их соответствия требованиям нормативных правовых актов по охране труда и при выявлении нарушений, которые создают угрозу жизни и здоровью работников или могут привести к аварии, принимает меры по прекращению эксплуатации машин, оборудования и производства работ в цехах, на участках, на рабочих местах. Совместно с другими подразделениями предприятия проводит работу по аттестации и сертификации рабочих мест и производственного оборудования на соответствие требованиям охраны труда. Участвует в разработке мероприятий по предупреждению профессиональных заболеваний и несчастных случаев на производстве, по улучшению условий труда и доведению их

до требований нормативных правовых актов по охране труда, а также оказывает организационную помощь по выполнению разработанных мероприятий. Контролирует своевременность проведения соответствующими службами необходимых испытаний и технических освидетельствований состояния оборудования, машин и механизмов, соблюдение графиков замеров параметров опасных и вредных производственных факторов, выполнение предписаний органов государственного надзора и контроля за соблюдением действующих норм, правил и инструкций по охране труда, стандартов безопасности труда в процессе производства, а также в проектах новых и реконструируемых производственных объектов, участвует в приемке их в эксплуатацию. Участвует в рассмотрении вопроса о возмещении работодателем вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием или другим повреждением здоровья, связанными с выполнением ими трудовых обязанностей. Оказывает подразделениям предприятия методическую помощь в составлении списков профессий и должностей, в соответствии с которыми работники должны проходить обязательные медицинские осмотры, а также списков профессий и должностей, в соответствии с которыми на основании действующего законодательства работникам предоставляются компенсации и льготы за тяжелые, вредные или опасные условия труда; при разработке и пересмотре инструкций по охране труда, стандартов предприятия системы стандартов безопасности труда; по организации инструктажа, обучения и проверки знаний работников по охране труда. Проводит вводные инструктажи по охране труда со всеми вновь принимаемыми на работу, командированными, учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику. Участвует в составлении раздела «Охрана труда» коллективного договора, в расследовании случаев производственного травматизма, профессиональных и производственно-обусловленных заболеваний, изучает их причины, анализирует эффективность проводимых мероприятий по их предупреждению. Осуществляет контроль за организацией хранения, выдачи, стирки, химической чистки, сушки, обеспыливания, обезжиривания и ремонта специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, состоянием предохранительных приспособлений и защитных устройств, и также правильным расходованием в подразделениях предприятия средств, выделенных на выполнение мероприятий по охране труда. Составляет отчетность по охране труда по установленным формам и в соответствующие сроки.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам охраны труда; основные технологические процессы производства продукции предприятия; методы изучения условий труда на рабочих местах; организацию работы по охране труда; систему стандартов безопасности труда; психофизиологические требования к работникам исходя из категории тяжести работ, ограничения применения труда женщин, подростков, рабочих, переведенных на легкий труд; особенности эксплуатации оборудования, применяемого на предприятии; правила и средства контроля соответствия технического состояния оборудования требованиям безопасного ведения работ; передовой отечественный и зарубежный опыт по охране труда; методы и формы пропаганды и информации по охране труда; порядок и сроки составления отчетности о выполнении мероприятий по охране труда; основы экономики, организации производства, труда и управления; основы трудового законодательства.

348 Приложения

Требования к квалификации

Инженер по охране труда I категории: высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы и должности инженера по охране труда II категории не менее 3 лет.

Инженер по охране труда II категории: высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в должности инженера по охране труда или других инженерно-технических должностях, замещаемых специалистами с высшим профессиональным образованием, не менее 3 лет.

Инженер по охране труда: высшее профессиональное (техническое) образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в должности техника I категории не менее 3 лет либо других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным (техническим) образованием не менее 5 лет.

Экономист по труду [с. 597-598]

Должностные обязанности. Осуществляет работу по совершенствованию организации труда, форм и систем заработной платы, материального и морального стимулирования. Разрабатывает проекты перспективных и годовых планов по труду и заработной плате предприятия и его подразделений, планов повышения производительности труда и совершенствования егр организации. Рассчитывает фонды заработной платы и численность работающих с учетом необходимости наиболее рационального использования трудовых ресурсов, обеспечения правильного соотношения работников по категориям персонала и квалификационным категориям, участвует в определении потребности в рабочих и служащих, планировании подготовки квалифицированных кадров, доводит плановые показатели до подразделений предприятия. Изучает эффективность применения действующих форм и систем заработной платы, материального и морального поощрения, подготавливает предложения по их совершенствованию. Разрабатывает механизм распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда, повышения качества продукции, сокращения издержек производства, а также сдачи помещений и имущества в аренду, от размещения денежных средств в ценные бумаги. Разрабатывает положения о премировании рабочих и служащих, условия материального стимулирования многостаночного обслуживания, совмещения профессий и должностей, увеличения зон обслуживания и объема выполняемых работ с целью улучшения использования оборудования и сокращения трудозатрат. Участвует в составлении планов социального развития коллектива предприятия, в разработке и осуществлении мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, сокращению текучести кадров, усилению контроля за использованием рабочего времени и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка. Составляет штатные расписания в соответствии с утвержденной структурой управления, схемами должностных окладов, фондами заработной платы и действующими нормативами, вносит в них изменения, обусловленные появлением новых видов деятельности (должностей), присущих рыночной экономике. Определяет на основе действующих положений размеры премии. Осуществляет контроль за соблюдением штатной дисциплины, расходованием фонда заработной

платы, за правильностью установления наименований профессий и должностей, применения тарифных ставок и расценок, должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, за тарификацией работ и установлением в соответствии с тарифно-квалификационными справочниками разрядов рабочих и категорий специалистам, а также за соблюдением режимов труда и отдыха, трудового законодательства. Участвует в подготовке проекта коллективного договора и контролирует выполнение принятых обязательств. Ведет учет показателей по труду и заработной плате, анализирует их и составляет установленную отчетность. Выполняет работы по формированию, ведению и хранению базы данных по труду и заработной плате, численности работников, вносит изменения в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных. Участвует в формулировании экономической постановки задач либо отдельных их этапов, решаемых с помощью вычислительной техники, определяет возможность использования готовых проектов, алгоритмов и пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки информации по труду и заработной плате.

Должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие, методические и нормативные материалы по организации труда и заработной плате; экономику труда; экономику и организацию производства; порядок разработки перспективных и годовых планов по труду и заработной плате, производительности труда, социального развития коллектива, смет использования фондов экономического поощрения; формы и системы заработной платы и материального стимулирования; методы определения численности работников; тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих; порядок тарификации работ и рабочих и установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета премий; методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате; основы технологии производства; возможности применения вычислительной техники для осуществления расчетов и учета показателей по труду и заработной плате, правила ее эксплуатации; законодательство о труде; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации

Экономист по труду I категории: высшее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы в должности экономиста по труду II категории не менее 3 лет.

Экономист по труду II категории: высшее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы в должности экономиста по труду или других инженерно-технических должностях, замещаемых специалистами с высшим профессиональным образованием, не менее 3 лет.

Экономист по труду: высшее профессиональное (экономическое) образование без предъявления требований к стажу работы, либо среднее профессиональное образование и стаж работы в должности техника по труду I категории не менее 3 лет или других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным образованием, не менее 5 лет.

Приложение 2

Представление системы методов и приемов воздействия¹

Приемы воздействия на субъективные модели действительности

Фактор	Метод (задача) „плаям <<ша>>“	Приемы воздействия
Субъективные модели действительности	1. Оптимизация подачи исходной информации ²	1.1. Оптимизация фиксации внимания 1.2. Оптимизация объема информации 1.3. Оптимизация скорости предъявления информации. 1.4. Оптимизация фиксации следов воздействия. 1.5. Оптимизация сложности предъявляемых стимулов 1.6. Оптимизация «потенциала побуждения»
	2. Построение психологически однозначного образа действительности ³	2.1. Фиксация внимания на ясно (определенно, однозначно) представленных объектах, связях, оценках, отношениях, возможностях, перспективах 2.2. Оперативное информирование в опережение общественного мнения 2.3. Наставничество 2.4. Метод красных пар 2.5. Личный пример 2.6*. Обеспечение конкретного видения ситуации за счет привнесения ложного факта 2.7*. Оперативное закрепление стереотипа оценок или поведенческого стереотипа за счет вовлечения во взаимодействие с референтной группой (ориентация групповой нормой) 2.8*. Апелляция к мнению большинства 2.9*. Оглашение результатов опросов общественного мнения. 2.10*. Маркирование ситуации определенным прошлым опытом. 2.11*. «Естественное следствие»

¹ Звездочкой обозначены приемы, посредством которых возможна реализация субъект-объектной ориентации воздействующей стороны.

Возможна реализация и противоположной задачи. Поскольку приемы, ее реализующие, зеркальны по отношению к входящим в эту группу, они специально не отражены в таблице, по именно этот вариант подачи информации может породить дезорганизацию, ощущение несостоятельности. Поэтому-то они могут быть отнесены к тем приемам, которые способны нарушить психологическую безопасность (приемы с индексом #).

³ Данные приемы могут стать основой нарушения психологической безопасности, в зависимости от того, относительно чего формируется определенный образ например, безысходность, отсутствие перспектив и т. д. могут стать источником негативных для личности последствий.

Фактор	Метод (задача) воздействия	Приемы воздействия
		2.12*. «Сияющее обобщение»
		2.13*. «Свидетельство»
		2.14. Метод ориентирующих ситуаций
		2.15. Единство, непротиворечивость, преемственность требований, ясность ролевых ожиданий; поддержание авторитета управленческой вертикали
		2.16*. Маркирование ситуации ориентирующими элементами
		2.17*. Маркирование ситуации за счет механизмов ВИД (в том числе с использованием «подмены стереотипа»)
		2.18*. Маркирование ситуации за счет «эффекта ореола»
		2.19*. Маркирование ситуации за счет оценочных стереотипов
		2.20*. Маркирование ситуации за счет «мы-чувства»
		2.21*. Маркирование ситуации за счет фиксации внимания на контрасте
	3. Построение образа ситуации, не позволяющего составить однозначное представление о ней #•	3.1*. Фрагментарность информирования, зашумленность ситуации
		3.2. Противопоставление содержания непосредственного восприятия и оперативного информирования.
		3.3. Противопоставление личного опыта некоторым декларациям (вариант информационного противоборства)
		3.4. Фиксация внимания реципиента на противоречиях в суждениях и утверждениях субъекта, претендующего на формирование образа ситуации (вариант информационного противоборства)
		3.5. Противопоставление специально подобранных фактов лозунгам, декларируемым ценностям
		3.6*. Использование неформальных каналов для распространения противоречивых слухов
		3.7*. Побуждение к использованию неоднозначных стандартов, критериев оценок
		3.8*. Фиксация внимания реципиента на высокой неопределенности в оценке значимых параметров конкретных обстоятельств удовлетворения актуальных потребностей
		3.9*. Фиксация внимания реципиента на высокой неопределенности в оценке значимости затрачиваемых усилий
		3.10*. Фиксация внимания реципиента на высокой неопределенности в оценке личных перспектив
		3.11. Включение в систему противоречивых ролевых требований, ожиданий

¹ Все приемы, входящие в этот раздел.

3 5 2 Приложения

Приемы воздействия на источники активности

Фактор	Метод (задача) воздействия	Приемы воздействия	
Источники активности	1. Формирование новых источников активности # ¹	1.1*. Вовлечение в специальным образом организованную деятельность на основе внешнего побуждения	
		1.2*. Вовлечение в специальным образом организованную деятельность на основе существующих мотивов	
		1.3*#. Видоизменение способов удовлетворения потребности с их последующей интериоризацией	
		1.4. Формирование идеалов, убеждений, ценностей за счет информирования и убеждения	
		1.5*. Формирование идеалов, убеждений, ценностей за счет внушения	
		1.6*. Формирование идеалов, убеждений, ценностей за счет подражания.	
		1.7. Формирование идеалов, убеждений, ценностей за счет вовлечения в деятельность	
		1.8. Формирование идеалов, убеждений, ценностей за счет воздействия произведений искусства.	
Источники активности	2. Воздействие на процессы смыслообразования.	2.1.1*. Внушающее побуждающее воздействие	
		2.1.2. Побуждение внутреннего диалога	
		2.1.3. Побуждение за счет катарсиса при соприкосновениями с произведениями искусства	
		2.1.4. Использование воздействия ритуалов и природных факторов	
		2.1.5. Вовлечение в специальным образом организованную деятельность информационного характера.	
	2.1. Активизация процессов смыслообразования и целеполагания	2.2.1*. Организация жизнедеятельности на фоне неопределенности, фрустрации эго-мотивации, фрустрации и угрозы фрустрации физиологических потребностей	
		2.2. Разрушение процессов смыслообразования # ²	2.2.2*. Фиксация внимания на отсутствии у человека временной перспективы
			3.1*. Использование мотивов «доноров»
		3. Изменение побудительной функции мотива	3.2*. Изменение значимости определенных мотивов поведения, осуществляемое посредством внушающего или убеждающего воздействия
			3.3. Задание отдаленной временной перспективы личности

¹ Данные приемы могут стать основой нарушения психологической безопасности, в зависимости от их содержательных характеристик; например, вовлечение в ситуации насилия способно сформировать соответствующие негативные новообразования личности #.

² Все приемы, входящие в этот раздел.

Фактор	Метод (задача) воздействия	Приемы воздействия
		3.4*. Создание блокады для реализации принятого намерения
		3.5. Использование феномена сублимации
		3.6. Использование феномена регрессии
		3.7*. Фиксация внимания реципиента на доступности, гарантированности достижения определенных целей в рамках конкретной деятельности
		3.8. Оптимизация условий осуществления требуемой деятельности, реальная минимизация усилий по ее осуществлению
		3.9. Создание предпосылок для катарсиса
Источники активности	4. Регуляция степени опосредованности процесса удовлетворения потребностей и реализации иных мотивов поведения #	4.1*. Регуляция за счет владения достаточными ресурсами при опосредовании процесса удовлетворения потребностей 4.2. Регуляция за счет вовлечения в специальный образом организованную деятельность

Приемы воздействия на регуляторы проявления активности

Фактор	Метод (задача) воздействия	Приемы воздействия
Факторы — регуляторы проявления активности. Диспозиции личности. (Ф. р.)	1. Формирование операциональных установок и стереотипов	1.1(а)*. Маркирование новых элементов при их включении в определенный ситуационный контекст.
		1.1(б)*. Маркирование новых элементов за счет «приклеивания ярлыков».
		1.2*. Включение реципиента в специальный образом организованную повторяющуюся деятельность
		1.3*. Включение реципиента в референтную для него группу
		2.1*. Разрушение стереотипов оценок или деятельности в ситуации противоборства для получения одностороннего преимущества.
	2. Изменение установок и стереотипов	2.2*. Разрушение стереотипа оценок на фоне «зашумления» ситуации
		2.3*. Вовлечение в иначе организованную деятельность.
		2.4*. Изменение референтной группы.
		2.5*. Изменение ключевых элементов стереотипа
		3.1. Создание требуемого образа возможности удовлетворения потребностей за счет членства в группе.
	3. Изменение опосредующей функции групповых норм за счет влияния на привлекательность группового членства	3. 2*. Регуляция доступа в группу

3 5 4 Приложения

Фактор	Метод (задача) воздействия	Приемы воздействия
4. Изменение содержания групповых норм		4.1. Изменение характера деятельности группы за счет ее включения в более широкую, привлекательную для ее членов общность
		4.2. Создание организационно-финансовых предпосылок для изменения характера деятельности группы
		4.3. Вербальное воздействие в целях изменения содержания групповых норм
		4.4. Вербальное воздействие в целях изменения содержания диспозиций лидера
		4.5*. Кооптация лидера в иную референтную для него группу в целях изменения содержания его диспозиций
5. Влияние на способность лидера активно воздействовать на групповую норму		5.1. Физическое или административное изъятие лидера из группы
		5.2*. Дискредитация лидера через противопоставление его проявлений интересам группы
		5.3. Изменение характера деятельности группы в расчете на смену лидерства
		5.4. Упрочение авторитета лидера за счет формирования его еще более привлекательного для группы имиджа
		5.5. Упрочение авторитета лидера за счет обеспечения еще более успешного функционирования группы, которое связывается с активностью лидера
6. Воздействие на уровень групповой сплоченности		6.1*. Воздействие на процесс групповой самоидентификации за счет специфических атрибутов, девизов
		6.2*. Воздействие на процесс групповой самоидентификации за счет фиксации внимания на особой функции группы среди прочих
		6.3*. Воздействие на процесс групповой самоидентификации за счет традиций, обрядов
		6.4*. Воздействие на процесс самоидентификации за счет мифа о герое
		6.5. Создание пространственно-временных предпосылок для взаимодействия группы
		6.6. Обеспечение условий для формирования эмоционального компонента групповой сплоченности
		6.7. Обеспечение организационных предпосылок для формирования ценностно-ориентационного единства группы
		6.8*. Использование фактора внешней угрозы

Фактор	Метод (задача) воздействия	Приемы воздействия
Факторы — регуляторы проявления активности. Образ «Я» (Ф. р. 2)	1. Формирование образа «Я», благоприятного для собственной активности реципиента, обусловленной внутренней мотивацией	1.1*. Вовлечение в посильную, специальным образом организованную деятельность с фиксацией внимания на ее особой значимости для реципиента
		1.2*. Изменение субъективной значимости уровня достижений и самой деятельности на основе внушения и убеждения в целях иоддержки благоприятного образа «Я»
		1.3. Обеспечение многообразия видов деятельности и ролей в целях увеличения когнитивной сложности образа «Я»
	2. Формирование образа «Я», неблагоприятного для собственной активности реципиента (обусловленной внутренней мотивацией)*	2.1*. Вовлечение в непосильную, специальным образом организованную деятельность с фиксацией внимания на ее особой значимости для реципиента
		2.2*. Изменение субъективной значимости уровня достижений и самой деятельности на основе внушения и убеждения (дискредитация достижений)

Приемы воздействия на фоновые состояния

Фактор	Метод (задача) воздействия	Приемы воздействия
Фоновые состояния. Состояние сознания (с ¹)	1. Создание предпосылок для возникновения измененных состояний сознания (дестабилизация состояния)#	1.1. Дестабилизирующее воздействие физиологических факторов: голод, ограничение сна, утомление, температурные воздействия, гипервентиляция
		1.2. Дестабилизирующее воздействие психоделических и ароматических веществ
		1.3. Дестабилизирующее воздействие психологических факторов: сенсорной депривации, ритмических аудио- и визуальных стимулов, ритмических движений
	2. Обеспечение требуемого направления в переструктурировании измененного состояния #	2.1. Обеспечение требуемого предварительного настроения (<i>set & setting</i>).
		2.2. Переструктурирующее воздействие конкретных психоделических и ароматических веществ
Фоновые состояния: психические состояния(с ²)	1. Оптимизация условий и характера деятельности	1.1. Гуманизация труда
		1.2. Гуманизация предметной среды Гуманизация социальной среды
	2. Формирование негативных состояний. #	2.1. Создание реальной угрозы удовлетворению актуальных потребностей
		2.2*. Фиксация внимания на недолжном исполнении обязательств

356 Приложения

Фактор	Метод (задача) воздействия	Приемы воздействия
		2.3*. Фиксация внимания на возможной угрозе удовлетворению актуальных потребностей
		2.4*. Фиксация внимания на противоречии интересов, отсутствии единого эмоционального фона между взаимодействующими сторонами
		2.5*. Вовлечение в ситуацию сопереживания по поводу негативных эмоций
	3. Разрядка психической напряженности, оптимизация состояния	3.1. Переосмысление ситуации
		3.2. Реагирование посредством переживания физической боли
		3.3. Реагирование посредством значительного физического напряжения
		3.4. Реагирование посредством катарсиса
		3.5. Вербальное отреагирование
		3.6. Реагирование в форме физического действия, в том числе через внешнее проявление эмоций
		3.7. Реагирование в форме символического действия
		3.8. Реагирование в форме фантазирования
		3.9. Разрядка напряженности через использование инвектив
		3.10. Разрядка напряженности через изменение состава исполняемых ролей
		3.11. Снижение эмоциональной напряженности за счет идентификации с реципиентом, демонстрации сопереживания
		3.12. Оптимизация состояния за счет мышечной релаксации
		3.13. Оптимизация состояния за счет визуализации успокаивающей установки
		3.14. Оптимизация состояния за счет аудиовоздействия
		3.15. Оптимизация состояния за счет фокусирования на дыхании
		3.16. Оптимизация состояния посредством идентификации с носителем требуемого состояния
		3.17. Оптимизация состояния за счет самовнушения.
		3.18. Включение в деятельность, как правило, ранее приносившую удовлетворение, в том числе и на онтогенетически ранних этапах развития

Приложение 3

Методика «Ценностные регуляторы организационного поведения» (ЦРОП)

В качестве конкретных организационных ценностей в методике используется 21 альтернатива. Далее приводится перечень организационных ценностей (альтернатив) и соответствующих им формулировок, использованных в стимульном материале.

Организационные ценности (альтернативы)	Соответствующие им высказывания
1 Власть (возможность оказывать влияние на других людей и/или ход событий)	Возможность оказывать влияние на других людей или ход событий
2 Нормативность деятельности	Нормативные показатели деятельности, в том числе и нормы профессиональной этики
3 Время (как показатель исполнения обязательств)	Сроки исполнения своих обязательств
4 Достижение обговоренного результата (как показатель исполнения обязательств)	Точное соответствие результата деятельности обговоренным показателям
5 Минимизация усилий (удобство, комфорт)	Удобство, комфорт, возможность минимизировать собственные усилия
6 Собственные принципы	Собственные принципы
7 «Социальное лицо» (самооценка, «сохранение лица»)	Возможность поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
8 Поддержка неформальной группы	Поддержка своих друзей
9 Оценка со стороны формальных структур (руководства)	Оценка руководства
10 Причастность к власти (причастность к «ближнему кругу», внеформальный ресурс власти)	Причастность к «ближнему кругу» (приближенность к команде руководителя)
11 Традиции организации, декларируемые принципы и ценности	Традиции организации, декларируемые принципы и ценности
12 Собственная безопасность, стабильность положения (в широком смысле)	Поддержание собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
13 Безопасность, стабильность положения неформальной общности	Поддержание безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег
14 Новые горизонты, перспективы, потенциальные достижения	«Журавль в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном

358 Приложения

	Организационные ценности (альтернативы)	Соответствующие им высказывания
15	Стабильность в организации	Привычный порядок дел на предприятии
16	Карьера	Возможность сделать карьеру
17	Материальный интерес	Возможность получить причитающееся материальное вознаграждение
8	Обязательства других	Исполнение другими их обязательств
19	Стабильность трудовой нагрузки (объема деятельности)	Обговоренная ранее трудовая нагрузка
20	Стабильность содержания деятельности	Содержание исполняемых обязанностей
21	Возможность более высоких заработков	Возможность получить более высокооплачиваемую работу

Материал методики, связанный со стимулами, содержит 210 пар высказываний. Работа испытуемых с ним осуществляется по методу полных парных сравнений.

Инструкция. «Люди часто оказываются в ситуациях, когда они вынуждены выбирать между тем или иным, жертвовать одним ради чего-то другого. Эти случаи могут касаться производственной жизни.

Представьте себя в подобной ситуации выбора. Вы должны осуществить свой выбор между двумя возможностями (альтернативами), обозначенными одним номером. Для этого, сравнивая попарно то, что записано в правом и левом столбце под одним номером, выберите, **чем вы готовы пожертвовать или пренебречь**. Ваш выбор отметьте, подчеркнув соответствующий индекс в регистрационном бланке.

Дополнительное замечание. Не пытайтесь оценить свой выбор с точки зрения его возможной характеристики другими людьми. Формулировки альтернатив настолько общи, что позволяет отнести их к ситуациям как положительно, так и отрицательно оцениваемым. Поэтому все выборы не могут характеризоваться как хорошие или плохие, правильные или неправильные».

Стимульный материал методики ЦРОП

В ситуациях, когда я вынужден(а) выбирать, я готов(а) пренебречь:

№	А	Б
1	Содержанием исполняемых обязанностей	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
2	Сроками исполнения своих обязательств	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
3	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	Исполнением другими их обязательств
4	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	Возможностью сделать карьеру

№	А	Б
5	Привычным порядком дел на предприятии	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
6	Содержанием исполняемых обязанностей	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
7	Собственными принципами	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
8	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	Привычным порядком дел на предприятии
9	Сроками исполнения своих обязательств	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
10	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
11	Содержанием исполняемых обязанностей	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
12	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
8	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	Исполнением другими их обязательств
14	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
15	Привычным порядком дел на предприятии	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
16	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
17	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
8	Поддержкой своих друзей	Оценкой руководства
19	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
20	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
21	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой

360 Приложения

№	А	Б
22	Исполнением другими их обязательств	Содержанием исполняемых обязанностей
23	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	Сроками исполнения своих обязательств
24	Оценкой руководства	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
25	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
26	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
27	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Собственными принципами
28	Исполнением другими их обязательств	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
28	Привычным порядком дел на предприятии	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
30	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
31	Возможностью сделать карьеру	Поддержкой своих друзей
32	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	Привычным порядком дел на предприятии
33	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
34	Сроками исполнения своих обязательств	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
35	Возможностью сделать карьеру	Содержанием исполняемых обязанностей
36	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
37	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
38	Собственными принципами	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
39	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение

№	А	Б
40	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	Оценкой руководства
41	Поддержкой своих друзей	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
42	Оценкой руководства	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
43	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	Сроками исполнения своих обязательств
44	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
45	Содержанием исполняемых обязанностей	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
46	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	Собственными принципами
47	Исполнением другими их обязательств	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
48	Привычным порядком дел на предприятии	Поддержкой своих друзей
49	Возможностью сделать карьеру	Сроками исполнения своих обязательств
50	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	Привычным порядком дел на предприятии
51	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
52	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
53	Содержанием исполняемых обязанностей	Привычным порядком дел на предприятии
54	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
55	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
56	Сроками исполнения своих обяза-	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
57	Возможностью сделать карьеру	Исполнением другими их обязательств
58	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)

362 Приложения

№	А	Б
59	Собственными принципами	Оценкой руководства
60	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Содержанием исполняемых обязанностей
61	Возможностью сделать карьеру	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
62	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
63	Исполнением другими их обязательств	Сроками исполнения своих обязательств
64	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
65	Поддержкой своих друзей	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
66	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	Исполнением другими их обязательств
67	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	Собственными принципами
68	Содержанием исполняемых обязанностей	Поддержанием безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег
69	Оценкой руководства	Сроками исполнения своих обязательств
70	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
71	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	Собственными принципами
72	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
73	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
74	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Поддержкой своих друзей
75	Привычным порядком дел на предприятии	Оценкой руководства
76	Возможностью сделать карьеру	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)

№	А	Б
77	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
78	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
79	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	Содержанием исполняемых обязанностей
80	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
81	Привычным порядком дел на предприятии	Исполнением другими их обязательств
82	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
83	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	Поддержанием безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег
84	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	Привычным порядком дел на предприятии
85	Собственными принципами	Возможностью сделать карьеру
86	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	Сроками исполнения своих обязательств
87	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	Возможностью сделать карьеру
88	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	Содержанием исполняемых обязанностей
89	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Исполнением другими их обязательств
90	Поддержкой своих друзей	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
91	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
92	Оценкой руководства	Точным соответствием результата деятельности обговоренный показателям
93	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий

3 6 4 Приложения

№	А	Б
94	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
95	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
96	Содержанием исполняемых обязанностей	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
97	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	Оценкой руководства
98	Поддержкой своих друзей	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
99	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	Возможностью сделать карьеру
100	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
101	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
102	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	Исполнением другими их обязательств
103	Привычным порядком дел на предприятии	Сроками исполнения своих обязательств
104	Возможностью сделать карьеру	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
105	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
106	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	Содержанием исполняемых обязанностей
107	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	Поддержкой своих друзей
108	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	Собственными принципами
109	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
ПО	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»

№	А	Б
111	Сроками исполнения своих обязательств	Поддержкой своих друзей
112	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
113	Привычным порядком дел на предприятии	Возможностью сделать карьеру
114	Оценкой руководства	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
115	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	Сроками исполнения своих обязательств
116	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
117	Исполнением другими их обязательств	Поддержанием безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег
118	Собственными принципами	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
119	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
120	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
121	Поддержкой своих друзей	Некоторыми нормами морали
122	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
123	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
124	Исполнением другими их обязательств	Оценкой руководства
125	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	Поддержкой своих друзей
126	Сроками исполнения своих обязательств	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
127	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	Оценкой руководства
128	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
129	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	Поддержкой своих друзей

366 Приложения

№	А	Б
130	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	Исполнением другими их обязательств
131	Собственными принципами	Привычным порядком дел на предприятии
132	Оценкой руководства	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
133	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	Собственными принципами
134	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
135	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	Оценкой руководства
136	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
137	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	«Собственными принципами»
138	Поддержкой своих друзей	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
139	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
140	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
141	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
142	Стабильностью дел на предприятии	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
143	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	Поддержкой своих друзей
144	Возможностью сделать карьеру	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
145	Содержанием исполняемых обязанностей	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
146	Сроками исполнения своих обязательств	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение

№	А	Б
147	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
148	Привычным порядком дел на предприятии	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
149	Поддержкой своих друзей	Исполнением другими их обязательств
150	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	████████████████████
151	Сроками исполнения своих обязательств	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
152	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	Собственными принципами
153	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	Возможностью сделать карьеру
154	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
155	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
156	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
157	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	Исполнением другими их обязательств
158	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	Содержанием исполняемых обязанностей
159	Поддержкой своих друзей	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
160	Оценкой руководства	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)
161	Собственными принципами	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
162	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
163	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий

№	А	Б
164	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
165	Возможностью сделать карьеру	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями
166	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
167	Собственными принципами	Содержанием исполняемых обязанностей
168	Привычным порядком дел на предприятии	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
169	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
170	Исполнением другими их обязательств	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
171	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	Возможностью сделать карьеру
172	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	Сроками исполнения своих обязательств
173	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
174	Сроками исполнения своих обязательств	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
175	Содержанием исполняемых обязанностей	Оценкой руководства
176	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	Привычным порядком дел на предприятии
177	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение
178	Поддержанием безопасности, стабильности положения (в широком смысле) своих коллег	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
179	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
180	Поддержкой своих друзей	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями

№	А	Б
181	Собственными принципами	Исполнением другими их обязательств
182	Оценкой руководства	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
183	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу
184	Возможностью сделать карьеру	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
185	Поддержкой своих друзей	Содержанием исполняемых обязанностей
186	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
187	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	Привычным порядком дел на предприятии
188	Оценкой руководства	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой
189	Возможностью сделать карьеру	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
190	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
191	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег	Поддержкой своих друзей
192	Привычным порядком дел на предприятии	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном
193	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям
194	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	Возможностью оказывать влияние на других людей или ход событий
195	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
196	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
197	Содержанием исполняемых обязанностей	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
198	Оценкой руководства	Возможностью сделать карьеру
199	Причастностью к «ближнему кругу» (приближенностью к команде руководителя)	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями

370 Приложения

№	А	Б
200	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой	Поддержанием собственной безопасности, стабильности положения (в широком смысле)
201	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	Нормативными показателями деятельности, в том числе и нормами профессиональной этики
202	Собственными принципами	Сроками исполнения своих обязательств
203	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия	Исполнением другими их обязательств
204	«Журавлем в небе», если под этим подразумевается участие в проекте потенциально перспективном, но достаточно рискованном	Оценкой руководства
205	Возможностью получить более высокооплачиваемую работу	Удобством, комфортом, возможностью минимизировать собственные усилия
206	Традициями организации, декларируемыми принципами и ценностями	Безопасностью (в широком смысле), стабильностью положения своих коллег
207	Возможностью получить причитающееся материальное вознаграждение	Возможностью сделать карьеру
208	Точным соответствием результата деятельности обговоренным показателям	Возможностью поддерживать самооценку, «сохранить свое социальное лицо»
209	Содержанием исполняемых обязанностей	Сроками исполнения своих обязательств
210	Исполнением другими их обязательств	Обговоренной ранее трудовой нагрузкой

Ключи к методике ЦРОП

А				Б				А				Б				А				Б																																																																																																																																																																																																											
1.	20	1.	1	15.	15	15.	17	29.	15	29.	7	43.	10	43.	3	2.	3	2.	19	16.	7	16.	10	30.	17	30.	14	44.	11	44.	4	3.	17	3.	18	17.	21	17.	19	31.	16	31.	8	45.	13	45.	6	4.	1	4.	16	18.	8	18.	9	32.	1	32.	15	46.	20	46.	19	5.	15	5.	10	19.	14	19.	7	33.	2	33.	14	47.	18	47.	1	6.	20	6.	21	20.	10	20.	2	34.	3	34.	13	48.	15	48.	8	7.	6	7.	11	21.	1	21.	19	35.	16	35.	20	49.	16	49.	3	8.	2	8.	15	22.	18	22.	20	36.	19	36.	/	50.	ti	50.	15	9.	3	9.	14	23.	11	23.	3	37.	5	37.	И	51.	13	51.	17	10.	19	10.	2	24.	9	24.	1	38.	6	38.	10	52.	1	52.	14	11.	20	11.	17	25.	12	25.	4	39.	21	39.	17	53.	20	53.	15	12.	4	12.	13	26.	13	26.	5	40.	7	40.	9	54.	5	54.	19	13.	10	13.	18	27.	14	27.	6	41.	8	41.	1	55.	2	55.	13	14.	5	14.	12	28.	18	28.	21	42.	9	42.	2	56.	3	56.	12

А	Б	А	Б	А	Б	А	Б
57.	16	57.	18	97.	11	97.	9
58.	5	58.	10	98.	8	98.	12
59.	6	59.	9	99.	13	99.	16
60.	14	60.	20	100.	17	100.	11
61.	16	61.	21	101.	14	101.	10
62.	19	62.	11	102.	12	102.	18
63.	18	63.	3	103.	15	103.	3
64.	7	64.	1	104.	16	104.	5
65.	8	65.	2	105.	21	105.	11
66.	4	66.	18	106.	4	106.	20
67.	19	67.	6	107.	19	107.	8
68.	20	68.	13	108.	1	108.	6
69.	9	69.	3	109.	17	109.	10
70.	10	70.	4	ПО.	2	110.	7
71.	12	71.	6	111.	3	111.	8
72.	14	72.	21	112.	4	112.	5
73.	13	73.	7	113.	15	113.	16
74.	14	74.	8	114.	9	114.	17
75.	15	75.	9	115.	2	115.	3
76.	16	76.	10	116.	10	116.	21
77.	1	77.	11	117.	18	117.	13
78.	2	78.	12	118.	6	118.	4
79.	10	79.	20	119.	7	119.	5
80.	7	80.	19	120.	17	120.	19
81.	15	81.	18	121.	8	121.	6
82.	4	82.	14	122.	11	122.	12
83.	21	83.	13	123.	1	123.	2
84.	5	84.	15	124.	18	124.	9
85.	6	85.	16	125.	17	125.	8
86.	7	86.	3	126.	3	126.	4
87.	19	87.	16	127.	21	127.	9
88.	И	88.	20	128.	7	128.	17
89.	14	89.	18	129.	10	129.	8
90.	8	90.	7	130.	18	130.	И
91.	17	91.	12	131.	6	131.	15
92.	9	92.	4	132.	9	132.	5
93.	10	93.	1	133.	17	133.	6
94.	12	94.	21	134.	11	134.	2
95.	19	95.	10	135.	12	135.	9
96.	20	96.	2	136.	13	136.	10
137.	7	137.	6	177.	1	177.	17
138.	8	138.	21	178.	13	178.	19
139.	5	139.	17	179.	7	179.	12
140.	14	140.	11	180.	8	180.	11
141.	17	141.	4	181.	6	181.	18
142.	15	142.	12	182.	9	182.	13
143.	4	143.	8	183.	2	183.	21
144.	16	144.	14	184.	16	184.	7
145.	20	145.	5	185.	8	185.	20
146.	3	146.	17	186.	10	186.	12
147.	21	147.	7	187.	И	187.	15
148.	15	148.	13	188.	9	188.	19
149.	8	149.	18	189.	16	189.	4
150.	2	150.	6	190.	1	190.	5
151.	3	151.	1	191.	13	191.	8
152.	5	152.	6	192.	15	192.	14
153.	12	153.	16	193.	2	193.	4
154.	4	154.	21	194.	21	194.	1
155.	19	155.	14	195.	14	195.	12
156.	1	156.	13	196.	5	196.	2
157.	2	157.	18	197.	20	197.	7
158.	12	158.	20	198.	9	198.	16
159.	8	159.	5	199.	10	199.	11
160.	9	160.	10	200.	19	200.	12
161.	6	161.	21	201.	17	201.	2
162.	11	162.	7	202.	6	202.	3
163.	12	163.	1	203.	5	203.	18
164.	14	164.	5	204.	14	204.	9
165.	16	165.	11	205.	21	205.	5
166.	12	166.	13	206.	11	206.	13
167.	6	167.	20	207.	17	207.	16
168.	15	168.	19	208.	4	208.	7
169.	1	169.	4	209.	20	209.	3
170.	18	170.	7	210.	18	210.	19
171.	2	171.	16				
172.	21	172.	3				
173.	13	173.	14				
174.	3	174.	5				
175.	20	175.	9				
176.	4	176.	15				

Регистрационный бланк методики ЦРОП

Ф. и. О _____

А	Б	А	Б	А	Б	А	Б
1.	1.	26.	26.	51.	51.	76.	76.
2.	2.	27.	27.	52.	52.	77.	77.
3.	3.	28.	28.	53.	53.	78.	78.
4.	4.	29.	29.	54.	54.	79.	79.
5.	5.	30.	30.	55.	55.	80.	80.
6.	6.	31.	31.	56.	56.	81.	81.
7.	7.	32.	32.	57.	57.	82.	82.
8.	8.	33.	33.	58.	58.	83.	83.
9.	9.	34.	34.	59.	59.	84.	84.
10.	10.	35.	35.	60.	60.	85.	85.
11.	11.	36.	36.	61.	61.	86.	86.
12.	12.	37.	37.	62.	62.	87.	87.
13.	13.	38.	38.	63.	63.	88.	88.
14.	14.	39.	39.	64.	64.	89.	89.
15.	15.	40.	40.	65.	65.	90.	90.
16.	16.	41.	41.	66.	66.	91.	91.
17.	17.	42.	42.	67.	67.	92.	92.
18.	18.	43.	43.	68.	68.	93.	93.
19.	19.	44.	44.	69.	69.	94.	94.
20.	20.	45.	45.	70.	70.	95.	95.
21.	21.	46.	46.	71.	71.	96.	96.
22.	22.	47.	47.	72.	72.	97.	97.
23.	23.	48.	48.	73.	73.	98.	98.
24.	24.	49.	49.	74.	74.	99.	99.
25.	25.	50.	50.	75.	75.	100.	100.

А	Б	А	Б	А	Б	А	Б
101.	101.	130.	130.	159.	159.	188.	188.
102.	102.	131.	131.	160.	160.	189.	189.
103.	103.	132.	132.	161.	161.	190.	190.
104.	104.	133.	133.	162.	162.	191.	191.
105.	105.	134.	134.	163.	163.	192.	192.
106.	106.	135.	135.	164.	164.	193.	193.
107.	107.	136.	136.	165.	165.	194.	194.
108.	108.	137.	137.	166.	166.	195.	195.
109.	109.	138.	138.	167.	167.	196.	196.
ПО.	ПО.	139.	139.	168.	168.	197.	197.
111.	111.	140.	140.	169.	169.	198.	198.
112.	112.	141.	141.	170.	170.	199.	199.
113.	113.	142.	142.	171.	171.	200.	200.
114.	114.	143.	143.	172.	172.	201.	201.
115.	115.	144.	144.	173.	173.	202.	202.
116.	116.	145.	145.	174.	174.	203.	203.
117.	117.	146.	146.	175.	175.	204.	204.
118.	118.	147.	147.	176.	176.	205.	205.
119.	119.	148.	148.	177.	177.	206.	206.
120.	120.	149.	149.	178.	178.	207.	207.
121.	121.	150.	150.	179.	179.	208.	208.
122.	122.	151.	151.	180.	180.	209.	209.
123.	123.	152.	152.	181.	181.	210.	210.
124.	124.	153.	153.	182.	182.		
125.	125.	154.	154.	183.	183.		
126.	126.	155.	155.	184.	184.		
127.	127.	156.	156.	185.	185.		
128.	128.	157.	157.	186.	186.		
129.	129.	158.	158.	187.	187.		

Рекомендации по обработке результатов тестирования

1. По ключам определяется количество баллов, набранных конкретным испытуемым и соответствующих каждой альтернативе. За один балл считается совпадение выбора испытуемого с показателями ключа.
2. Индивидуальные ранговые ряды ранжируются. Первый ранг считается наивысшим. Ему соответствует альтернатива, набравшая наименьшее количество баллов.
3. При обработке результатов группы испытуемых индивидуальные данные заносятся в таблицу статистического пакета, сохраняя нумерацию альтернатив. Данные одного испытуемого образуют одну строку, данные, касающиеся одной альтернативы — один столбец. Применение статистической обработки данных всего массива позволяет более полно интерпретировать индивидуальные результаты.
4. Основываясь на матрице данных по выборке, считают описательную статистику для каждой альтернативы и строят гистограммы распределения частот выборов. Эти данные используют, чтобы охарактеризовать климат в коллективе, место различных ценностных компонентов в иерархии, специфику отношения к конкретным ценностям в конкретных коллективах, а также чтобы оценить степень типичности конкретных индивидуальных ранговых рядов.
5. Используя процедуру подсчета корреляционных связей между альтернативами, определяют значимые положительные и отрицательные связи между ними. Эти данные используются для того, чтобы охарактеризовать типичные представления о специфике организационной среды и степени гармоничности индивидуальных и коллективных тенденций.

Тест «Ценностные ориентации руководителя»

Тест предназначен для получения дополнительных сведений об индивидуальной управленческой концепции руководителя. Может использоваться не только в диагностических целях, особенно при оценке кадрового резерва, но и в тренинговых процедурах. Последнее оказывается особенно эффективным при работе с управленческими командами, когда групповое взаимодействие направлено на осознание общих групповых ориентации и индивидуальных ценностей и потенциальных ролей, а также предпосылок, способствующих уникальным системам оценки партнеров по взаимодействию.

Инструкция. Вам предлагается оценить сравнительную значимость некоторых умений и способностей руководителей. Для этого, прочтя два описания, находящиеся под определенным номером, вычеркните в регистрационном бланке рядом с этим же номером букву («А» или «Б»), которая соответствует тому из них, которое, по вашему мнению, является более важным для успешного выполнения вашей работы.

(Отдельные описания будут повторяться неоднократно, но их сочетание в парах будет каждый раз иным.)

Стимульный материал

- | | | |
|----|--|--|
| 1 | A
Умение находить решения в нестандартных ситуациях. | Б
Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации. |
| 2 | A
Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте. | Б
Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач. |
| 3 | A
Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу, т. е. противоречит духу закона. | Б
Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск. |
| 4 | A
Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников, на их вне-служебные отношения. | Б
Умение находить решения в нестандартных ситуациях. |
| 5 | A
Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу, т. е. противоречит духу закона. | Б
Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте. |
| 6 | A
Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными. | Б
Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации. |
| 7 | A
Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей. | Б
Умение находить решения в нестандартных ситуациях. |
| 8 | A
Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу, т. е. противоречит духу закона. | Б
Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте. |
| 9 | A
Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач. | Б
Умение находить решения в нестандартных ситуациях. |
| 10 | A
Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте. | Б
Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными. |

3 7 6 Приложения

11	А	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство.	Б	Умение находить решения в нестандартных ситуациях.
12	А	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей.	Б	Умение использовать право вые нормы при решении сложных задач.
13	А	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск.	Б	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации.
14	А	Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте.	Б	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте.
15	А	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте.	Б	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации.
16	А	Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными.	Б	Умение использовать право вые нормы при решении сложных задач.
17	А	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск.	Б	Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство.
18	А	Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте.	Б	Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач.
19	А	Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения.	Б	Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации.
20	А	Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск.	Б	Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей.

- | | | | | |
|----|---|--|---|---|
| 21 | А | Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте. | Б | Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения. |
| 22 | А | Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте. | Б | Умение находить решения в нестандартных ситуациях. |
| 23 | А | Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других задач соответствует его способностям и потребностям. | Б | Умение использовать правовые нормы при решении сложных. |
| 24 | А | Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство. | Б | Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей. |
| 25 | А | Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск. | Б | Умение находить решения в нестандартных ситуациях. |
| 26 | А | Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу, т. е. противоречит духу закона. | Б | Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач. |
| 27 | А | Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск. | Б | Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте. |
| 28 | А | Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными. | Б | Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей. |
| 29 | А | Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте. | Б | Умение находить решения в нестандартных ситуациях. |
| 30 | А | Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство. | Б | Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач. |

378 Приложения

- | | | | | |
|----|---|--|---|--|
| 31 | А | Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте. | Б | Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей. |
| 32 | А | Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям. | Б | Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения. |
| 33 | А | Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте. | Б | Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей. |
| 34 | А | Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения. | Б | Умение использовать право вые нормы при решении сложных задач. |
| 35 | А | Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу, т. е. противоречит духу закона. | Б | Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей. |
| 36 | А | Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте. | Б | Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными. |
| 37 | А | Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство. | Б | Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации. |
| 38 | А | Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям. | Б | Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей. |
| 39 | А | Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск. | Б | Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач. |
| 40 | А | Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными. | Б | Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство. |

- | | | | | |
|----|---|--|---|--|
| 41 | А | Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения. | Б | Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей. |
| 42 | А | Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям. | Б | Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации. |
| 43 | А | Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения. | Б | Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство. |
| 44 | А | Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте. | Б | Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск. |
| 45 | А | Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям. | Б | Умение находить решения в нестандартных ситуациях. |
| 46 | А | Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте. | Б | Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство. |
| 47 | А | Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям. | Б | Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство. |
| 48 | А | Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу, т. е. противоречит духу закона. | Б | Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения. |
| 49 | А | Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения. | Б | Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными. |
| 50 | А | Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу, т. е. противоречит духу закона. | Б | Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство. |

380 Приложения

- | | | | | |
|----|---|--|---|---|
| 51 | A | Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск. | Б | Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными. |
| 52 | A | Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте. | Б | Стремление вовремя внедрять научно-технические новшества в производство. |
| 53 | A | Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу, т. е. противоречит духу закона. | Б | Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными. |
| 54 | A | Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте. | Б | Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации. |
| 55 | A | Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям. | Б | Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненными. |
| 56 | A | Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения. | Б | Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте. |
| 57 | A | Умение правильно пользоваться своими правовыми полномочиями в отношениях с подчиненным. | Б | Умение находить решения в нестандартных ситуациях. |
| 58 | A | Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу, т. е. противоречит духу закона. | Б | Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации. |
| 59 | A | Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям. | Б | Умение рассматривать каждую социальную, экономическую, техническую проблему в широком политическом контексте. |
| 60 | A | Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск. | Б | Умение оказывать воздействие на поведение сотрудников и на их внеслужебные отношения. |

61	А Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу, т. е. противоречит духу закона.	Б Умение находить решения в нестандартных ситуациях.
62	А Умение побуждать людей трудиться с полной отдачей.	Б Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации.
63	А Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям.	Б Способность отчетливо видеть общую картину хозяйственной деятельности, идти на оправданный риск.
64	А Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям.	Б Умение рассматривать каждую экономическую, политическую, техническую проблему в широком социальном контексте.
65	А Умение использовать правовые нормы при решении сложных задач.	Б Умение быстро реагировать на изменение хозяйственной ситуации.
66	А Способность не придерживаться буквы закона, если это наносит ущерб делу, т. е. противоречит духу закона.	Б Умение найти каждому человеку место в трудовом коллективе, которое более других соответствует его способностям и потребностям.

Регистрационный бланк

1аб, 2аб, 3аб, 4аб, 5аб, 6аб, 7аб, 8аб, 9аб, Юаб,
Иаб, 12аб, 13аб, 14аб, 15аб, 16аб, 17аб, 18аб, 19аб, 20аб,
21аб, 22аб, 23аб, 24аб, 25аб, 26аб, 27аб, 28аб, 29аб, 30аб,
31аб, 32аб, 33аб, 34аб, 35аб, 36аб, 37аб, 38аб, 39аб, 40аб,
41аб, 42аб, 43аб, 44аб, 45аб, 46аб, 47аб, 48аб, 49аб, 50аб,
51аб, 52аб, 53аб, 54аб, 55аб, 56аб, 57аб, 58аб, 59аб, 60аб,
61аб, 62аб, 63аб, 64аб, 65аб, 66аб.

Ключи к парным сравнениям

I. Стратегический уровень (установка на организацию как открытую систему)

1. Установка на политический анализ.
86, 146, 15а, 18а, 22а, 276, 31а, 36а, 52а, 566, 596.
2. Установка на макроэкономический анализ.
36, 13а, 17а, 20а, 25а, 27а, 39а, 446, 51а, 60а, 636.

382 Приложения

3. Установка на анализ социальных процессов.
2а, 5б, 10а, 14а, 21а, 29а, 33а, 44а, 46а, 54а, 64б.
4. Инновационная установка.
Па, 17б, 24а, 30а, 37а, 40б, 43б, 46б, 47б, 50б, 52б.

II. Уровень задач

5. Креативность.
1а, 4б, 7б, 9б, 11б, 22б, 25б, 29б, 45б, 57б, 61б.
6. Оперативность.
1б, 6б, 13б, 15б, 19б, 37б, 42б, 54б, 58б, 62б, 65б.
7. Эффективность в управленческом взаимодействии.
7а, 12а, 20б, 24б, 28б, 31б, 33б, 35б, 38б, 41б, 62а.
11. Инструментальные отношения к правовым нормам.
3а, 5а, 8а, 26а, 35а, 48а, 50а, 53а, 58а, 61а, 66а

III. Уровень средств

8. Установка на административно-распорядительные методы.
6а, 10б, 16а, 28а, 36б, 40а, 49б, 51б, 53б, 55б, 57а.
9. Установка на правовые нормы.
2б, 9а, 12б, 16б, 18б, 23б, 26б, 30б, 34б, 39б, 65а,
10. Установка на социально-психологические методы.
23а, 32а, 38а, 42а, 45а, 47а, 55а, 59а, 63а, 64а, 66б
12. Установка на методы неформальной организации.
4а, 19а, 21б, 32б, 34а, 41а, 43а, 48б, 49а, 56а, 60б.

Обработка результатов

1. Подсчет баллов по ключам.
2. Ранжирование шкал в зависимости от баллов: наименьший ранг у шкалы, имеющий наибольшее число баллов.
В целях ранжирования шкала «Инструментальные отношения к правовым нормам» оценивается, исходя из разницы (10 минус набранное количество баллов). Только в этом случае возможно включение ее в блок 2 для дальнейшей его интерпретации. Разность является показателем, противоположным «инструментальному отношению к правовым нормам», и свидетельствует о ценностном отношении к деятельности, осуществляемой в рамках существующих норм и нормативов.
3. Анализ разброса ранговых мест у шкал, относящихся к одному блоку: если разброс в пределах трех баллов, то можно характеризовать блок в целом, в частности, его место среди других.
Для этого считается сумма ранговых мест. По результатам делается вывод о преимущественной ориентации на:
стратегический анализ;
показатели, характеризующие решение конкретных задач;
•Ф- средства реализации цели.

Если разброс более 3 баллов, то характеризуются отдельные шкалы с точки зрения их места в структуре приоритетов и ценностей, которые соответствуют деятельности управления.

4. Приоритетность первого блока свидетельствует о направленности на аналитическую составляющую в управлении. Анализ хозяйственной ситуации в различных аспектах выступает как субъективная ценность по сравнению с ориентацией на средства достижения цели и общие характеристики осуществляемых задач.

Приоритетность первого блока в сочетании с **высокими** показателями по креативности (более 7 баллов) при хорошем интеллекте и широком кругозоре свидетельствует о наличии предпосылок для участия в разработках деловых проектов.

Инновационная установка в сочетании с креативностью свидетельствует о наличии предпосылок для участия в инновационной деятельности.

5. Приоритетность второго блока свидетельствует об ориентации на средства достижения цели и общие характеристики осуществления задач.

Существенное значение имеет ранговая позиция соответствующей шкалы внутри блока, что свидетельствует о субъективной значимости либо творческого отношения к выполняемой работе, либо оперативности как характеристике деятельности, либо вовлеченности исполнителей в выполняемую деятельность, либо строгому соблюдению существующих норм, регламентирующих деятельность.

6. Приоритетность третьего блока характеризует преимущественную ориентацию на используемые средства, свидетельствует о наличии предпосылок для формирования широкого репертуара способов взаимодействия с исполнителями.

Существенное значение имеет ранговая позиция соответствующей шкалы внутри блока, что свидетельствует о субъективной значимости конкретного класса средств, используемых в управлении.

7. **Высокие показатели** при первичном подсчете (более 7 баллов) по шкале «Инструментальные отношения к правовым нормам» свидетельствуют об ориентации на эффективность любой ценой, вплоть до нарушения существующих норм (в том числе и юридических).

Высокие показатели при первичном подсчете (более 7 баллов) по шкале «Инструментальные отношения к правовым нормам» в сочетании с **низкими** показателями (3 и менее баллов) по шкале «Установка на правовые нормы» свидетельствуют о недостаточном понимании роли юридических аспектов в управлении и выступают предпосылкой тенденции к игнорированию соответствующих ограничений.

Высокие показатели при первичном подсчете (более 7 баллов) по шкале «Инструментальные отношения к правовым нормам» в сочетании с **высокими** показателями (3 и менее баллов) по шкале «Установка на правовые

384 Приложения

нормы» свидетельствует об установке на социальную желательность и не очень высокие аналитические способности.

8. Высокие показатели по конкретным шкалам являются предпосылкой для положительного отношения к соответствующим проявлениям у других (коллег и подчиненных), выступают основой для того, чтобы формировалась соответствующая система характеристики деятельности других.
9. Большую сложность вызывает интерпретация результатов, не позволяющих дифференцировать ранги, например, весь ранговый ряд может быть представлен 6,5. Это возможное следствие как крайней недифференцированное™ ценностей, так и свидетельство системного подхода к решению управленческих задач. Вывод можно сделать только по результатам собеседования, направленного на выявление оснований, по которым осуществлялось сравнение высказываний.

При незначительной дифференциации рангового ряда требуется качественный анализ сочетания шкал. Попадание на одно приоритетное ранговое место шкал, относящихся к различным блокам, все же позволяет сделать предположение о системном отношении к управлению.

Библиография

1. *Авдеев В. В.* Управление персоналом: технология формирования команды. — М: Финансы и статистика, 2002.
2. *Авраменко С. В.* Личностные предпосылки становления субъективной готовности учащихся ПТУ к профессиональной деятельности: Автореф. дис.... канд. психол. наук. - М., 1990. "
3. *Аксенова Е. А.* Кадровый конкурс как фактор организационного развития: Автореф. дис.... канд. психол. наук. — М, 2002.
4. *Акофф Р., Эмери Ф.* О целеустремленных системах. — М., 1974.
5. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — М.: МГУ, 1994.
6. *Антони К. Г., Бунгард В.* Саморегулирующиеся рабочие группы: их организация и опыт деятельности // Иностранная психология. — 1994. — Т. 2. — № 1.
7. *Анциупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. — М.: ЮНИТИ, 2001.
8. *Аронсон Э.* Общественное животное. — М.: Аспект-Пресс, 1998.
9. *Артемов В, Л.* Правда о неправде. Критические очерки по империалистической антисоветской пропаганде 70-х годов. — М., 1979.
10. *Архангельский Н. Е., Валувев С. А., Половников В. А., Черногорский А. М.* Экспертные оценки и методология их использования. — М., 1974.
11. *Бестужев А. Ф.* О воспитании // Русские просветители (от Радищева до декабристов). Собр. произв. В 2-х т. Т. 1. — М.: Мысль, 1966.
12. *Блэк С.* Паблик рилэйшнз. Что это такое? — М.: Модино пресс, 1990.
13. *Бодров В. А.* Проблемы профессионального психологического отбора// Психологический журнал. — 1985. — Т. 6. — № 2.
14. *БолтДж. Ф.* Изменения в подготовке управляющих: революция продолжается // Проблемы формирования управленческих кадров (по материалам развитых капиталистических стран): реферативный сборник / Отв. ред. И. Г. Минервин. — М., 1988.
15. *Бородкин Ф. М., Коряк Н. М.* Внимание, конфликт. — Новосибирск, 1989.
16. *Броннер К.* Индустриальные следствия стресса // Эмоциональный стресс / Под ред. Л. Леви. — Л.: Медицина, 1970.
17. *Бурнард Ф.* Тренинг навыков консультирования. — СПб.: Питер, 2002.
18. *Бачков И. В.* Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие. - М.: Ось-89, 2000.
19. *Вахин А. А., Кравцова К. А.* Критерии эффективности организационного консультирования // Современные проблемы психологии управления / Отв. редакторы: Т. П. Емельянова, А. Л. Журавлев, Г. В. Телятников. - М.: Институт психологии РАН, 2002.
20. *Вахрушев В.* Принципы японского управления. — М.: Ф ОЗБ, 1992.
21. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М., 1995.
22. *Волкова К. А., Казакова Ф. К., Симонов А. С.* Государственное предприятие: структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. — М.: Экономика, 1990.
23. *Галицкий В. П.* Психологические аспекты преодоления конфликтной ситуации в трудовых коллективах. — М., 1984.
24. *Гвишиани Д. М.* Организация и управление. — М.: Наука, 1972.

386 Библиография

25. *Гиллард Н.И., Прайс Дж.* Роль менеджеров в эффективном управлении проектами // Управленческие кадры и организационная культура. Тематический сборник статей. Вып. 3. — М: Гл. ред. межд. журнала «Проблемы теории и практики управления», 2000.
26. *Грановская Р. М.* Элементы практической психологии. — Л.: ЛГУ, 1988.
27. *Грачев А. А., Крылова Н. В.* Основные задачи социально-психологических служб // Актуальные проблемы социальной психологии. Тезисы научных сообщений Всесоюзного симпозиума по социальной психологии. Ч. 4. — Кострома, 1986.
28. *Грачев М. В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М: Дело ЛТД, 1993.
29. *Гримак Л. П.* Резервы человеческой психики. — М., 1987.
30. *Гришина Н. В.* Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов. — Л., 1978.
31. *Громова О. Н.* Конфликтология. — М., 1993.
32. *Гройсман А. Л.* Личность, творчество, регуляция состояний. — М.: Магистр, 1998.
33. *Грызунова Г. В.* Межличностный конфликт в сфере управленческой деятельности: Автореф. дис.... канд. психол. наук. — М., 1994.
34. *Гуияр Ф. Ж., Келли Д. Н.* Преобразование организации. — М.: Дело, 2000.
35. *Джидарьян И. А.* О месте потребностей, эмоций и чувств в мотивации личности // Теоретические проблемы психологии личности. — М., 1974.
36. *Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д.* Системы и руководство (теория систем и руководство системами). — М.: Советское радио; 1972.
37. *Деркач А. А.* Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн. 2. — М.: РАГС, 2000.
38. *Долецкий С. Я.* Мысли в пути. — М.: Сов. Россия, 1974.
39. *Донцов А. И., Полозова Т. А.* Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. — 1980. — Т. 1. — № 6.
40. *Доценко Е. Л.* Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. — М., 1997.
41. *Дуракова И.Б.* Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. — М.: Центр, 1998.
42. *Дьякова Д. Ю., Пасс Ю. В.* «Бархатная революция» в отдельно взятой компании // Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. — М.: Класс, 2001.
43. *Егорши А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
44. *Ермакова В. И.* Служба социального развития отрасли // Актуальные проблемы социальной психологии. Тезисы научных сообщений Всесоюзного симпозиума по социальной психологии. Ч. 4. — Кострома, 1986.
45. *Ерофеев А. К.* Организационная диагностика и оценка персонала. Технология LASPI // Ежегодник Российского психологического общества. Психология и ее приложения. Т. 9, вып. 3 / Отв. ред. Д. Б. Богоявленская, Т. Ю. Базаров, Е. А. Климов. - М., 2002.
46. *Жизневски М. В.* Условия формирования социально-психологической готовности к совместной деятельности у дошкольников // Актуальные проблемы социальной психологии. Тезисы научных сообщений Всесоюзного симпозиума по социальной психологии. Ч. 3. — Кострома, 1986.

47. Журавлев А. Л. Проблема совместной деятельности в социально-психологических исследованиях коллектива // Личность в системе общественных отношений. Социально-психологические проблемы в условиях развитого социалистического общества. — М., 1983.
48. Журавлев А. Л. Социально-психологические проблемы аттестации руководителей производственных коллективов // Социальная психология и общественная практика. — М.: наука, 1985.
49. Журавлев А. Л. Социально-психологические особенности совместной деятельности бригады // Социально-психологические проблемы бригадной формы организации труда. — М., 1987.
50. Журавлев А. Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений:... доктора психол. наук. — М, 1999.
51. Журавлев А. Л., Таранов Е. В. Социально-психологические основы опосредованных методов руководства // Психологические механизмы регуляции социального поведения. — М.: Наука, 1979.
52. Журавлев А. Л., Черediaк Ю. Совместная жизнедеятельность трудового коллектива в условиях частичного сокращения персонала // Совместная деятельность в условиях организационно-экономических изменений / Отв. ред. А. Л. Журавлев. — М.: Институт психологии РАН, 1997.
53. Журавлева Е. В. Исследование поведения в конфликтной ситуации в зависимости от преобладающего типа отношения к окружающим // Социально-психологические проблемы ускорения социального развития общества. Тезисы докладов к VII съезду общества психологов СССР. — М., 1989.
54. Закрапец Т. Г. Психологические аспекты организационных конфликтов и методы их изучения. Дипломная работа. МГУ им. М. В. Ломоносова, ф-т психологии, каф. психологии труда и инженерной психологии. — М., 1996.
55. Замфир К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога. — М.: Политиздат, 1983.
56. Зворыкин А. А., Гурьянов С. Т. Прикладные аспекты социального управления. — М., 1978.
57. Здравомыслов А. Г. Потребности, интересы, ценности. — М., 1986.
58. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1975.
59. Зографова Й. Проблема агрессивности. — М., 1990.
60. Зотова О. И., Кряжева И. К. Методы исследования социально-психологических аспектов адаптации личности // Методология и методы социальной психологии / Отв. ред. Е. В. Шорохова. — М.: Наука, 1977.
61. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. — М.: Аспект Пресс, 2002.
62. Иванов М. А., Шустерман Д. М. Организационное развитие как подход к управлению и консультированию // Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Сост. Л. Кроль, Е. Пуртова. — М.: Класс, 2001.
63. Иванова Е. М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности. — М.: МГУ, 1992.
64. Кабаченко Т. С. Психология управления. 2-е изд., доп. — М.: Педагогическое общество России, 2000.
65. Кабаченко Т. С. Методы психологического воздействия. — М.: Педагогическое общество России, 2000.

388 Библиография

66. *Касл С. В.* Эпидемиологический подход к изучению стресса в труде / Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития: Хрестоматия / Сост. А. Б. Леонова, О. Н. Чернышева. — М., 1994.
67. *Кайдалов Д. П., Суименко Е. И.* Психология единоначалия и коллегиальности. — Киев, 1979.
68. *Кибанов А. Я., Мамед-Заде Г. А., Родкина Т. А.* Управление персоналом. Регламентация труда. — М.: Экзамен, 2000.
69. *Китвель Т.* О социально-психологических проблемах удовлетворенности трудом. — Таллин, 1974.
70. *Кларин М. В.* Корпоративный тренинг — инструмент развития управления // Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Сост. Л. Кроль, Е. Пуртова. — М.: Класс, 2001.
71. *Климов Е. А.* Основы психологии: Учебник для вузов. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.
72. *Климов Е. А.* Введение в психологию труда: Учебник для вузов. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998.
73. *Климов Е. А.* Общая психология. — М.: ЮНИТИ, 1999.
74. *Климов Е. А.* Психология профессионала. — М.: Институт практической психологии, 1996.
75. *Ковалев А. Г.* Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. — М., 1978.
76. *Корицкий Э. Б., Лавриков Ю. А., Омаров А. М.* Советская управленческая мысль 20-х годов: Краткий именной справочник. — М: Экономика, 1990.
77. *Котик М. А.* Психология и безопасность. — Таллин: Валгус, 1987.
78. *Коултер Д.* Культурные различия и управление // Управленческие кадры и организационная культура. Тематический сборник статей. Вып. 3. — М.: Гл. ред. межд. журнала «Проблемы теории и практики управления», 2000.
79. Краткий психологический словарь / Ред.-сост. Л. А. Карпенко. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1998.
80. Краткий психологический словарь / Общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — М.: Политиздат, 1985.
81. *Кроз М. В.* Аннотированный указатель методов социально-психологической диагностики. — М., 1991.
82. *Кулагин Б. В.* Основы профессиональной психодиагностики. — Л.: Медицина, 1984.
83. *Кунц Г., О Доннел С.* Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. 1. 2. — М., 1981.
84. *Купер К.-Л., Маршалл Дж.* Источники стресса «белых воротничков» // Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития: Хрестоматия / Сост. А. Б. Леонова, О. Н. Чернышева. — М., 1994.
85. *Курицин А. Н.* Управление в Японии. Организация и методы. — М: Наука, 1981.
86. *Кэмпбелл Д.* Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. — М., 1980.
87. *Лебедев А. В.* Влияние внутриличностных конфликтов на эффективность профессиональной деятельности машинистов локомотивов: Автореф. дне.... канд. психол. наук. — М., 2002.

88. *Леевик Г. Е.* Руководство по применению комбинированного личностного опросника при оценке рабочих, специалистов, руководителей в сферах производства, образования, медицины и спорта. — Л., 1990.
89. *Леонова А. Б.* Психологическая саморегуляция и профилактика неблагоприятных функциональных состояний // Психологический журнал. - 1988. - Т. 10. — № 3.
90. *Леонова А. Б., Кузнецова А. С.* Психопрофилактика неблагоприятных функциональных состояний человека. — М., 1987.
91. *Леонова А. Б., Кузнецова А. С.* Психопрофилактика стресса. — М., 1993.
92. *Ли Тоу.* План успокоения народа // Управление государством в средневековом Китае / 3. Г. Лапина. - М: Наука, 1995.
93. *Ливенцева О. В.* Психологическая готовность руководителей среднего звена к деятельности в неблагоприятных ситуациях (на примере аппарата управления Буровой компании): Дис.... канд. психол. наук. — М., 2002.
94. *Липатов С. А.* Преданность организации как проблема организационной психологии // Ежегодник Российского психологического общества. Психология и ее приложения. Т. 9, вып. 3 / Отв. ред. Д. Б. Богоявленская, Т. Ю. Базаров, Е. А. Климов. - М., 2002.
95. *Лобанова Т. Н., Кокурина И. Г.* Использование психодиагностической информации и коррекции мотивационной структуры руководителей // Вест. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. — 1992. — № 1.
96. *Ляхов И. И., Горячев Г. Д.* Социологические и психологические методы управления. - М., 1973.
97. *Лютенс Ф.* Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 1999.
98. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
99. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал-технологии. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
100. *Магура М. И.* Управление персоналом. — М., 2002.
101. *Макиавелли Н.* Государь. - М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 1998.
102. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. — М., 1996.
103. *Мартыанова Г. Ю.* Влияние профессиональной мотивации психолога-консультанта на эффективность индивидуального психологического консультирования: Автореф. дис.... канд. психол. наук. — М., 2002.
104. *Майзель Н. И., Небылицын В. Д., Теплое Б. М.* Психологические вопросы отбора // Инженерная психология / Под ред. А. А. Леонтьева, В. Л. Зинченко, Д. Ю. Панова. - М.: Изд-во МГУ, 1964.
105. *Меньшиков Л. И.* Совершенствование методов деловой оценки, подбора и расстановки работников в сфере управления производством. — Рига, 1972.
106. *Меньшиков Л. И.* Деловая оценка работников в сфере управления. — М., 1974.
107. *Меньшиков Л. И.* Методы оценки работников, занятых в сфере управления социалистическим производством. — Рига, 1978.
108. *Мерлин В. С.* Психология индивидуальности: избранные психологические труды / Под ред. Е. А. Климова. — М.; Воронеж, 1996.
109. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.

390 Библиография

- ПО. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов) — М.: Экономика, 1989.
111. *Муконина М. В.* Типы профессионально ответственного отношения работников опасного производства в разных организационно-экономических условиях: Автореф. дис.... канд. психол. наук. — М., 2002.
112. *Мюнстерберг Г.* Основы психотехники. Т. 1, 2. — СПб.: П. Э. Т., 1996.
113. *Налчаджян А. А.* Механизмы и стратегии социально-психологической адаптации личности // Актуальные проблемы социальной психологии. Тезисы научных сообщений Всесоюзного симпозиума по социальной психологии. Ч. 3. — Кострома, 1986.
114. *Немое Р. С.* Психологическое консультирование. — М.: Владос, 2001.
115. *Никифоров Г. С., Филимоненко Ю. И., Васильев В. К.* Релаксационный тренинг как фактор нормализации нервно-психического состояния человека // Теоретические и прикладные исследования психической саморегуляции. — Казань, 1982.
116. *Ницше Ф.* Человеческое, слишком человеческое. Книга для свободных умов // Антология мировой политической мысли. Т. 1. — М.: Мысль, 1997.
117. *Носкова О. Г.* История психологии труда в России. — М.: МГУ, 1997.
118. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. — СПб.: Питер, 2000.
119. *Общая психодиагностика / Под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина.* — М.: МГУ, 1987.
120. *Организационная психология / Сост. Л. В. Винокуров, И. И. Скрипюк.* — СПб.: Питер, 2000.
121. *Организация работы с документами / Под ред. В. А. Кудряева.* — М.: ИНФРА-М, 2002.
122. *Оценка деловых качеств управленческого персонала.* — М., 1975.
123. *Оценка работников управления / Под ред. Г. Х. Попова.* — М.: Московский рабочий, 1976.
124. *Папанин И. Д.* Жизнь на льдине. — М.: Мысль, 1972.
125. *Паркинсон К. Н., Растомджи М. К., Сапре С. А.* Эти невероятные японцы. — М.: ФОЗБ, 1992.
126. *Парыгин Б. Д.* Структура социально-психологического климата // Организационная психология / Сост. Л. В. Винокуров, И. И. Скрипюк. — СПб.: Питер, 2000.
127. *Подмарков В. Г.* Введение в промышленную социологию. — М.: Мысль, 1973.
128. *Повышение квалификации и подготовка специалистов в США. Научно-аналитический обзор / Отв. ред. В. И. Марцинкевич.* — М.: ИНИОН, 1976.
129. *Политическая социология / Отв. ред. Г. В. Сопов.* — Ростов на Дону: Феникс, 1997.
130. *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология. — СПб.: Речь, 2000.
131. *Почепцов Г. Г.* Коммуникативные технологии двадцатого века. — М.: Рефл-бук, 1999.
132. *Пронин В. В.* Индивидуально-психологические особенности компенсации личностью профессиональной неуспешности: Автореф. дис.... канд. психол. наук. — М., 2002.

133. Психология: Словарь / Общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — М.: Политиздат, 1990.
134. Психологический словарь / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. — М.: Педагогика-Пресс, 1996.
135. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. Л. В. Винокуров. - СПб.: Питер, 2001.
136. Психология труда / Ред. К. К. Платонова. — М.: Профиздат, 1979.
137. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития: Хрестоматия / Сост. А. Б. Леонова, О. Н. Чернышева. — М., 1994.
138. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом организации. — М.: Аспект-Пресс, 2000.
139. Рабочая книга практического психолога: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А. А. Бодалева, А. А. Деркача, Л. Г. Лаптева. — М.: Институт психотерапии, 2002.
140. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива / Ред. Б. Д. Парыгина. — Л.: Наука, 1986.
141. *Решетина С. Ю., Смолян Г. Л.* Информационно-психологическая безопасность личности (контуры проблемы) // Проблемы информационно-психологической безопасности. — М., 1996.
142. *Решетова З. А.* Психологические основы профессионального обучения. — М.: МГУ, 1985.
143. *Романов В. В., Кроз М. В.* Руководство по профессиональному психологическому отбору кандидатов на службу в органы прокуратуры Российской Федерации. — М., 1994.
144. *Ротуэлл Ш.* Подбор и подготовка персонала для автоматизированного производства // Проблемы формирования управленческих кадров (по материалам развитых капиталистических стран), Реферативный сборник / Отв. ред. И. Г. Минервин. - М., 1988.
145. *Роцин С. К.* Некоторые методологические проблемы психологии организации и управления на Западе // Методология и методы социальной психологии / Отв. ред. Е. В. Шорохова. — М.: Наука, 1977.
146. *Роцин С. К.* Экзамен на министра // Российская Федерация. — 1995. — № 6.
147. *Роцин С. К.* Об исследовании организационного климата // Организационная психология / Сост. Л. В. Винокуров, И. И. Скрипюк. — СПб.: Питер, 2000.
148. *Рукавишников А. А., Соколова М. В.* Нормы профессиональной этики для разработчиков и пользователей психодиагностических методик. Стандартные требования к психологическим тестам. — Ярославль: Дебют, 1991.
149. Руководитель. Коллектив. Личность / Авт. кол. — М.: Экономика, 1974.
150. *Русалинова А.А.* Изучение социально-психологического климата в первичных производственных коллективах // Организационная психология / Сост. Л. В. Винокуров, И. И. Скрипюк. — СПб.: Питер, 2000.
151. *Саакян А. А., Зайцев Г. Г., Лашманова Н. В., Дягилева Н. В.* Управление персоналом в организации. — СПб.: Питер, 2001.
152. *Савченко Т. Н.* Моделирование поведения в ситуации конфликта: Автореф. дис.... канд. психол. наук. — М., 1986.
153. *Самыгин С. И., Столяренко Л. Д.* Менеджмент персонала. — М.: Зевс, 1997.

392 Библиография

154. Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. — М., 1995.
155. Сергиенко С. К. Центр оценки: групповая деятельность, управленческая технология, исследовательская лаборатория. — М.: ГУУ, 1999.
156. Шащенко Е. Н. Удовлетворенность работников производственной обстановкой в различных организационно-экономических условиях // Современные проблемы психологии управления / Отв. ред. Т. П. Емельянова, А. Л. Журавлев. — М.: Институт психологии РАН, 2002.
157. Словарь иностранных слов. — М.: Русский язык, 1979.
158. Содержание и методы подготовки кадров управления / Отв. ред. В. Ю. Озира, И. Б. Скоробогатов. — М.: Экономика, 1977.
159. Соколов А. С. Адаптация управления социальным доходом предприятий автомобильной промышленности к условиям рыночной системы хозяйствования: Автореф. дис.... канд. экономика, наук. — М., 2002.
160. Социальная психология: Учебное пособие / Отв. ред. А. Л. Журавлев. — М.: ПЕР СЭ, 2002.
161. Социально-этические проблемы управленческой деятельности. — Киев, 1976.
162. Сливак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2001.
163. Справочник работников кадровой службы. — М.: ИНФРА-М, 2002.
164. Стрелков В. В. Особенности развития малого инновационного предпринимательства в промышленности РФ: Автореф. дис.... канд. экономика, наук. — М., 2002.
165. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. — СПб.: Питер, 2001.
166. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1980.
167. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
168. Толочек В. А. Стили профессиональной деятельности. — М.: Смысл, 2000.
169. Трудовой кодекс Российской Федерации. По состоянию на 10 января 2002 г. — М., ВИТРЭМ, 2002.
170. Уайт Г. С. Удовлетворенность трудом и мотивация — разработка практических подходов к их повышению / Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития: Хрестоматия / Сост. А. Б. Леонова, О. Н. Чернышева. — М., 1994.
171. Уитмор Дж. Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практическое пособие / Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 2001.
172. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2001.
173. Управление социалистическим производством. Организация. Экономика: Словарь / Под ред. О. В. Козловой. — М.: Экономика, 1983.
174. Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. Т. 1, 2. — М.: Интерэксперт, 1992.
175. Фалмер М. Р. Энциклопедия современного управления. Т. 3. — М., 1992.
176. Филиппов А. В. Вопросы психологии управления // Психологический журнал. — 1980. — № 2.
177. Фокин В. А. Динамическая модель конфликта // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. — 1996. — № 3.

178. *Хамбергер К. Л., Лоор М.* Формирование навыков контроля стрессовых состояний // Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы развития: Хрестоматия // Сост. А. Б. Леонова, О. Н. Чернышева. — М.: 1994.
179. *ХантДж. У.* Менеджеры... Исчезающий ресурс// Проблемы формирования управленческих кадров (По материалам развитых капиталистических стран): Реферативный сборник / Отв. ред. И. Г. Минервин. — М., 1988.
180. *ХантДж. У.* Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
181. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. Т. 1,2. — М., 1986.
182. *Харро фон Зенгер* Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. — М., 1995.
183. *Хоакин Н.* Путь янки-пилигрима. Избранное. — М.: Прогресс, 1979.
184. *Хруцкий В. Е.* Особенности воспроизводства наемного управленческого персонала в условиях острой рыночной конкуренции. Обзор // Проблемы формирования управленческих кадров (по материалам развитых капиталистических стран), Реферативный сборник / Отв. ред. И. Г. Минервин. — М., 1988.
185. *Цой Л. Н.* Место конфликта в корпоративной культуре организации // Конфликтология в трансформирующемся Российском обществе: теория и практика. Тезисы и материалы всероссийской конференции / Отв. ред. Т. М. Дридзе, Л. Н. Цой. — М.: Институт социологии РАН, 1998.
186. *Чернышева О. Н.* Эргономические основы проектирования рабочих мест. — М.: МГУ, 1983.
187. *Шапиро Б.* Предполагает ли управление персоналом консультирование сотрудников по личным вопросам // Управление персоналом. — 2002. — № 6.
188. *Шевандрин Н. Е.* Социальная психология в образовании. — Ростов, 1992.
189. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.
190. *Шерковин Ю. А.* Психологические проблемы массовых информационных процессов. — М., 1975.
191. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002.
192. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Норма, 2002.
193. *Шмелев А. Г.* Психодиагностика личностных черт. — СПб.: Речь, 2002.
194. *Шнейдерман М. В., Шошин П. Б.* Эмпирическое сравнение двух итеративных процедур групповой экспертизы // Автоматика и телемеханика. — 1985. — № 11.
195. *Шольц К.* Организационная культура: между иллюзией и реальностью// Управленческие кадры и организационная культура. Тематический сборник статей. Вып. 3. — М.: Гл. ред. межд. журнала «Проблемы теории и практики управления», 2000.
196. *Шошин П. Б.* Метод экспертных оценок. — М.: МГУ, 1987.
197. *Шошин П. Б.* Размытые числа как средство описания субъективных величин // Статистические методы анализа экспертных оценок. — М., 1977.
198. *Шулер Х.* Отбор персонала // Иностранная психология. — 1994. — Т. 2. — № 1.
199. *Щеколдина А. А.* Должностной переход в профессиональном становлении специалиста: Автореф. дис.... канд. психол. наук. — М., 2002.
200. Экономика труда / Под ред. Шлендера. — М.: Юристь, 2002.

394 Библиография

201. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности // Научная организация труда и управления/ Под ред. А. Н. Щербаня. — М.: Экономика, 1966.
202. Энциклопедический социологический словарь/ Общ. ред. акад. РАН Г. В. Осипова. - М., 1995.
203. *Ядов Н. В.* К вопросу о динамике диспозиций личности в процессе производственной адаптации // Актуальные проблемы социальной психологии. Тезисы научных сообщений Всесоюзного симпозиума по социальной психологии. Ч. 3. — Кострома, 1986.
204. *Ядов В. А., Киссель А. А.* Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования // Социологические исследования. — 1974. — № 1.
205. *Ядов В. А.* О диспозиционной регуляции социального поведения личности // Методологические проблемы социальной психологии. — М., 1975.
206. *Ellis A.* «Reason and emotion in psychotherapy». — Secaucus, NJ: Citadel Press, 1962.
207. *Sehnick P.* Leadership in Administration // Evanston. - 1967.— Vol. 111. — № 3.
208. *Stogdill R. M.* Handbook of Leadership. - N-Y.: Free Press, 1974.

Алфавитный указатель

А

адаптация персонала 230
 виды 231
 контроль 236
 понятие 231
 профессиональная 231
 психофизиологическая 231
 социально-психологическая 231
аллопсихический тип 173
аналитическая профессиограмма 143, 146
аттестация персонала 271
 виды 271-272
 система оценок 273

В

виды вмешательства 122
виды деятельности психолога
 диагностика 64
 консультирование 64
 осуществление воздействия 64
 психолого-просветительская 64
 создание информационного
 обеспечения 65
 экспертиза 64
виды компенсации 174
визуализация успокаивающей установки 250
внутриличностные конфликты 116
внутриорганизационное
 консультирование 106
внутрифирменная классификация 129

Г

группа 177
группы стейкхолдеров 189

Д

деятельностно-временная модель 323
диагностика 67
 в психологическом контексте 69
 критерии 78
 методы 71
 осуществление 70
 принципы построения исследования 75
 референтометрия 76
 социометрия референтности 76
 требования к субъекту 72
 тические принципы 73
 эффективность 72, 77

диагностические процедуры
 объективность 77
 целесообразность применения 77
дисфункциональный конфликт 208
документ 125
документирование 126
документы, регламентирующие
 деятельность 28
должностные инструкции 134
должностные обязанности психолога 132
дополнительные формы оплаты труда
 242, 243

З

задачи 223
задачно-личностная
 профессиограмма 143, 146

И

идентификация с символическим
 носителем 250
идентификация ситуации 241
индивидуальное консультирование
 коучинг 122
 методология 119
 процедура, стратегии, типы
 вмешательства 120
 социально-психологическое сопровожде
 ние 122
методология 119
индивидуальное психологическое
 консультирование 116
 определение 117
инженер по организации труда,
 обязанности 36
инженер по организации управления...,
 обязанности 36
инженер по охране труда, обязанности 36
инициация 307
иницирование активности 242
инновационная готовность
 сопротивления 314
инновационная деятельность
 методы и технологии 315
инструктирование 221
интервенции 307
интервью 170
интропсихический тип 174
итоговая комплексная информация 132

396 Алфавитный указатель

К

кадровая политика 225, 290
 виды 227
кадровый конкурс 171
кадры 159
карьера
 понятие 318
карьеризм 318
качественное функционирование
 работника 238
квалиметрическая компетентность 82
квалификационный справочник 128
квалификационный справочник
 должностей 34
классификации команд 183
клиент 104
когнитивный диссонанс 212
коллектив 178, 192
коллективный субъект деятельности 178
команда 182
 подбор 186
 совместимость людей 186, 188
 эффективность 185
команда руководителей 182
комитеты 182
комплексные профессиограммы 143
комплектование экспертной группы 83
консолидация 308
конструктивная сложность 129
консультант 104
 личностные особенности 120
 профессиональные навыки 120-121
консультирование 104
контроль
 определение 269
контроль в системе управления 50
конфликт
 вертикальный 254
 влияние противоречий 254
 горизонтальный 254
 классификация 257
 понятие 252
 способы урегулирования 263
 стратегии взаимодействия 258
 структура 253
 функции 253
конфликтогенные силы 258
конфликтоэлиминирующие силы 258
концепция организационного развития 310
критерии профессиональной пригодности 275
критерии управленческого
 консультирования
 универсальные 108
 частные 108
культура 201
 профессиональная 201
 труда 201

Л

«лестницы карьеры» 319

М

матрица «заключения» 153
медиация 264
менеджер по персоналу, обязанности 35
мероприятия по снижению риска
 нарушений 32
методы
 изучения профессий 141
 управления групповыми
 процессами 58
моделирование поведения 241
модель компетентности 148
модель кризисного реинжиниринга 48
модификация поведения 241
мотивационно-волевой компонент 313
мышечная релаксация 250

Н

навязывание убеждений 214
национальная культура 202
начальник отдела кадров, обязанности 35
«номинальная» команда 188
нормирование 221

О

обновление 309
образец для подготовки «Заключения» 153
образовательная деятельность
 климат в организации 303
 факторы 291-292
образы
 как психические регуляторы 238
 формирование 240
обучающаяся организация 316
Общероссийский классификатор (ОКПДТР)
 126
Общероссийский классификатор... по
 образованию 127
объективация конфликта 264
оживление 309
оперативная сложность 129
операционально-мыслительный
 компонент 313
опережающий контроль 270
 показатели 270
 психологическое обеспечение 271
оптимизация конфликтного взаимодействия 266
оптимизация экспертной деятельности 89
организационная культура 95, 201
 диагностика 210
 как ресурс системы управления 217
 функции 208

- организационная терапия 214
 - организационно-правовая документация 134
 - организационное обеспечение, специалисты 35
 - организационное развитие 214, 306
 - организационные конфликты 252
 - организационные культуры 215
 - различия 216-217
 - организационные противоречия 218
 - организационный имидж 95
 - организационный процесс .
 - этапы 221
 - организационный стресс 245
 - организация системы управления 51
 - отбор индиперсонала 162-163
 - отбор персонала
 - кадровый конкурс 171
 - отбор персонала
 - критерии 163-165
 - прогностичность 165
 - процедуры 169
 - психологическое обеспечение 175
 - релевантность критерия 167
 - снижение эффективности 167
 - условия 165
 - оценивание 299
- П**
- персонал 159
 - персонал организации как социальная система 21
 - планирование 225
 - планирование карьеры 318-320
 - аспекты профессионализации 321
 - планирование образовательных программ 294
 - плановые изменения 306
 - повышение квалификации кадров
 - оптимизация процесса 295
 - оценка эффективности мероприятий 303
 - подбор экспертов 82
 - инструкция 86
 - определение самооценки 85
 - особенности 84
 - определение коммуникативной близости 84
 - подготовка персонала 288
 - подсистемы управления 20
 - показатели адаптации 232
 - динамика и направленность 233
 - объективные 232
 - социально-психологические 232
 - субъективные 233
 - показатели обученное™ 303-304
 - понимание 299
 - правила 222
 - правила разработки должностной инструкции 139
 - превентивно-коррекционные воздействия 94
 - предметно-деятельностный компонент 314
 - предпосылки конфликтного поведения 265
 - представления 204, 206
 - приверженность персонала организации 279
 - признаки профессионализма 295
 - принцип непротиворечивости 299
 - принцип системности 298
 - принципы психологического обеспечения
 - гуманистический 53
 - индивидуального подхода 55
 - культивирование 53
 - научности 52
 - системности и др. 56
 - социальной равноценности 55
 - программа 222
 - программа организационного развития
 - этапы 311
 - программа снижения текучести кадров 284
 - проект 195
 - эффективность управления 196
 - производственная адаптация 234
 - производственные группы 182
 - промежуточная переменная 276
 - профессиграмма 140, 143
 - виды 142-143
 - источники информации 147
 - профессиографирование
 - диагностическое 143
 - информационное 142
 - конструктивное 142
 - методическое 143
 - ориентировочно-диагностическое 142
 - профессиональная психодиагностика 70
 - процедура 222
 - процесс адаптации 223
 - процессуально-гигиеническое обеспечение, специали 36
 - психолог, обязанности 37
 - психологическая готовность персонала 312
 - психологическая грамотность 66
 - психологическая коррекция 91
 - психологическая структура труда 54
 - психологические методы 57, 59, 61
 - психологическое воздействие
 - единицы анализа 99
 - классификация методов 101
 - метод и прием 100
 - непосредственное и опосредованное 99
 - принципы 102
 - произвольное и непроизвольное 98
 - прямое и косвенное 98
 - средства 100
 - стратегия взаимодействия 96
 - технология 99
 - явное и скрытое 99
 - психологическое воздействие 95
 - психологическое обеспечение
 - инновационной деятельности 306
 - контроля и регулирования 269

398 Алфавитный указатель

- психологическое обеспечение
 - образовательной деятельности 291
 - объем, состав, специфика 43
 - организации системы управления 220
 - планирования 225
 - планирования карьеры 317, 320
 - повышения квалификации кадров 290
 - развитие системы человеческих ресурсов
 - задачи 288-289
 - расстановки персонала 318
 - психологическое обеспечение
 - принципы 52
 - составляющие 45
 - специалисты 37
 - управления 19
- Р**
- развитие персонала 288
 - разделы профессиограммы 144
 - «размораживание» 213
 - рассуждение 299
 - регламент 222
 - регламентирование 221
 - регулирование 284
 - регулирование системы управления 51
 - регулирование численности персонала 227
 - регуляторы трудового поведения 238
 - разновидности 238
 - составляющие 240
 - режим 222
 - результурующий контроль 283
 - показатели 283
 - реструктуризация 309
 - рефрейминг 309
- С**
- самовнушение 250
 - «симбиотические связи» 173
 - система 20
 - ситуационные вопросы 170
 - следование роли 173
 - совместная деятельность 178, 222
 - типы 178
 - содержание образовательных программ 298
 - создание гибридных культур 214
 - социально-психологические методы
 - косвенные 60
 - прямые 60
 - решение вопросов 57
 - социально-психологический климат
 - методики исследования 281
 - коллектива 280
 - социально-психологический компонент 314
 - социальное развитие, специалисты 34
 - социальные методы управления 58
 - специалист по кадрам, обязанности 35
 - справочно-информационная документация 140
 - стадии процесса консультирования 120
 - статистические данные о человеческих ресурсах 153
 - степень управленческой нагрузки 130
 - стили конфликтного взаимодействия 259-260
 - стиль управления 197
 - модели 197
 - стратегии противоборства 261
 - стратегия 223
 - стратегия организации 225
 - стресс в процессе труда
 - гуманизация
 - предметной среды 249
 - социальной среды 249
 - труда 249
 - индивидуальные реакции 247
 - определения 245
 - оптимизация состояний 248
 - приемы оптимизации состояния 249
 - психические состояния 248
 - факторы 246
 - структура системы управления 21
 - организационное обеспечение 28
 - процессуально-гигиеническое обеспечение 30
 - социально-политическая составляющая 21
 - экономическое обеспечение 29
 - юридическое обеспечение 25
 - субъективные модели действительности 240
 - субъектно-образный компонент 313
 - творческая сложность 129
 - текущий контроль 269
 - показатели 269
 - психологическая составляющая 270
 - этапы 269
 - типы команд
 - клика 188
 - команда лидеров 189
 - комбинат 188
 - кружок 189
 - типовые профессиограммы 144
 - типы профессиональной пригодности 166
 - трактовка событий и явлений 95
 - требования к квалификации психолога 133
 - тренинговые методы 91
 - групповая дискуссия 91
 - игровые 92
 - медитативные техники 92
 - развития социальной перцепции 92
 - телесной терапии 92

- удовлетворенность трудом 277
универсальные критерии консультирования 108
управление как процесс взаимодействия 44
управление человеческими ресурсами как процесс 47, 50
управленческое консультирование 104
и другие виды психологической практики 112
консультативные запросы 113
конфиденциальность и доверие 111
факторы 106
функции 105
уровень профессионализма 297
уровни диспозиций 243
уровни культуры 203
уровни тренинговых целей 92
- фактор активности-пассивности персонала 292
фактор вовлеченности руководителей 292
фактор дискретности-непрерывности 291
физиолог, обязанности 37
фиксация на дыхании 250
формально-иерархические команды 187
формально-организационная модель 323
формальные группы
типы 182
формирование команд 184
психологическое обеспечение 194
формирование организационной культуры 211-212
поведение руководителя 211
- формы групповой работы 179
франчайзинг 227
функциональная система управления 46
- цель 223
- частные критерии консультирования
непсихологические 109
психологические 109
человеческие ресурсы организации 160
- Ш**
штаты 160
- эквивалентность 110
экономист по труду, обязанности 36
экономическое обеспечение, специалисты 36
экспертиза 80
выбор процедуры 87
осуществление 81
способы проведения 88-89
типы ошибок 82
этапный контроль 271
промежуточных переменных 276
этапы формирования команды 192
- Ю**
юридическое обеспечение, специалисты 35

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

Уникальная подборка информации по управлению персоналом:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

[Уникальная подборка информации для наёмных работников и карьеристов](#)

[Ручной реферат дипломных и курсовых работ](#)

[Начните бизнес в Интернете с сайта-визитки](#)

[Вернуться в каталог учебников](#)
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>

[Научу создавать эффективные сайты](#)

ПСИХОЛОГИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



Татьяна Сергеевна Кабаченко —

доктор психологических наук, профессор кафедры психологии труда и инженерной психологии (МГУ).

Область научных интересов: психология труда, организационная психология, психология управления. Автор ряда учебных пособий.

Это отечественное учебное пособие создано на материале исследований и практических работ в области управления человеческими ресурсами. Психологическая составляющая рассматривается как часть системы, которая включает также юридическое, организационное, экономическое и процессуально-гигиеническое обеспечение. Особое внимание уделяется конкретным направлениям в деятельности психологов, работающих в этой области: психолого-просветительской деятельности, диагностике, психологическому консультированию, экспертной и воздействующей практике.

Ценность данного издания заключается в том, что оно позволяет понять наработанные в советской, а затем и в российской психологической управленческой практике технологии и инструменты, ни в чем не уступающие зарубежным разработкам, и использовать их в практике управления персоналом.

Учебное пособие предназначено студентам, преподавателям вузов и специалистам в области управления персоналом, менеджмента, психологии управления.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

ISBN 5-318-00457-1



9 785318 004575

Для студентов
и преподавателей высших
учебных заведений

ПИТЕР[®]
WWW.PITER.COM

Посетите наш web-магазин: www.piter.com