

# ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА И ЭРГОНОМИКА

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Название тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий

№ п/п	Название темы	Содержание	Объем в часах
1	2	3	4
1.	Психология труда как наука. Профессиональная и трудовая деятельность.	Общая характеристика психологии труда. Основные разделы психологии труда. Психологическое понимание труда и профессии: значение понятий. Классификация трудовой деятельности. Уровни профессионализма. Кризисы профессионального становления. Профессиональные деструкции.	2
2.	Мотивация трудовой и профессиональной деятельности.	Понятие о мотивации труда. Методы и формы мотивации труда. Мотивы выбора профессии и места работы. Мотивы ухода.	2
3.	Психологические особенности труда в организации.	Психология производственного коллектива. Психологический климат в коллективе. Руководство и лидерство в организации. Формирование персонала организации.	2
		<b>Всего</b>	<b>6</b>

### Семинарские занятия, их содержание и объем в часах

№ п/п	Название темы	Содержание	Объем в часах
1	2	3	4
1	Методы психологии труда. Основы профессиографирования.	Основные методы психологии труда. Профессиографирование.	2
2	Личность работника как объект изучения в психологии труда.	Сознание, самосознание и самоуправление личности. Профессиональное самоопределение личности.	2
3	Организационные основы труда, профессиональной и трудовой деятельности.	Содержание собеседования при приеме на работу. Аттестация кадров. Адаптация к профессиональной деятельности. Методы оценка персонала организации.	2
		<b>Всего</b>	<b>6</b>

## Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Название темы	Содержание темы	Результат самостоятельной работы / Объем в часах
1	Тема 1. Основные этапы развития психологии труда	История развития психологии труда	План-конспект материала по теме / 2
2	Тема 2. Формирование индивидуального стиля трудовой деятельности	Проблема формирования индивидуального стиля трудовой деятельности	Презентация / 2
3	Тема 3. Теории мотивации труда	Мотивации труда: сущность, теории, модели	Доклад / 2
4	Тема 4. Сущность производственного конфликта в трудовой деятельности	Производственные конфликты. Сущность и структура	Индивидуальное письменное задание / 2
5	Тема 5. Стресс в трудовой деятельности, виды профессионального стресса	Основные виды профессионального стресса	Составление тестовых заданий по теме / 2
6	Тема 6. Регуляция конфликтного поведения в трудовой сфере	Управление конфликтным поведением в организации	Конспект первоисточников по теме / 2
7	Тема 7. Профессионально значимые свойства человека и их динамика	Динамика становления профессионально значимых качеств личности	Эссе / 2
8	Тема 8. Деловая карьера и карьерные стратегии	Понятие карьеры, карьерные стратегии	Заполнение таблицы по результатам самостоятельного изучения материала по теме / 2
9	Тема 9. Некоторые специфические особенности рынка труда и их отражение в современном обучении	Современные условия и тенденции развития рынка труда	Доклад / 2
<b>Всего:</b>			<b>18</b>

# МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ СЛУШАТЕЛЕЙ

## Вопросы для проведения зачета

1. Общая характеристика психологии труда: объект, предмет, задачи, связь с другими отраслями психологической науки, другими дисциплинами; основные разделы психологии труда
2. Методы психологии труда: классификация и характеристика.
3. Основные этапы развития психологии труда: психологические знания о труде в древности, основные этапы развития зарубежной и отечественной психологии труда (один раскрыть по выбору).
4. Психологическое понимание профессии: значение понятия «профессия», «труд», «специальность», «квалификация», «должность».
5. Психологическое понимание труда. Психологические признаки значимости труда.
6. Кризисы профессионального становления: кризисы взрослого человека, типы кризисов, соотношение разных типов кризисов; кризисы профессионального развития.
7. Профессиональные деструкции: понятие профессиональных деструкций; профессиональная деформация; уровни профессиональных деструкций.
8. Дисбалансы в профессиональном развитии.
9. Этапы профессионального развития. Понятие профессионального самоопределения. Факторы, влияющие на выбор профессии.
10. Психические познавательные процессы в структуре профессиональной деятельности.
11. Мотивация труда, методы мотивации.
12. Понятие и сущность конфликта, классификация конфликтов. Функции организационного конфликта. Предпосылки возникновения конфликтной ситуации.
13. Психологические особенности труда в организации: понятие производственного коллектива; факторы, влияющие на работу коллектива; психологический климат в коллективе.
14. Руководство и лидерство в организации: проблемы руководства и лидерства в организации; типы лидеров; стили лидерства.
15. Стили управленческой деятельности и варианты власти в организации.
16. Понятие карьеры. Индивидуальное планирование карьеры.
17. Психические состояния в труде: стресс и дистресс в труде, управление и контроль стрессовых состояний.
18. Эмоционально-волевые процессы в регуляции профессиональной деятельностью.
19. Социально-психологические аспекты инновационной деятельности в организации.
20. Основные характеристики безработицы.

## ТЕМА 1. ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМАТИКА ПСИХОЛОГИИ ТРУДА

"Каждому человеку, без какой либо дискриминации, гарантируется равная оплата за равный труд"

(Всеобщая декларация прав человека, ст.23, п.2)

**1.1. Проблема предмета и метода психологии труда. Этический "парадокс" предмета психологии труда**

**1.2. Основные разделы психологии труда. Понятие "эргономика"**

**1.1. Проблема предмета и метода психологии труда. Этический "парадокс" предмета психологии труда**

Для понимания сущности современной психологии труда важно выделить предмет данной науки, т.е. то, что изучает и пытается преобразовать психолог труда. При этом сразу же возникает ряд вопросов. Как соотносится предмет психологии труда с предметом психологии вообще? Как соотносятся предметы различных составляющих психологии труда: инженерной психологии, психологии управления, профориентации (профессионального самоопределения) и т.п. с предметом собственно психологии труда? Данные проблемные вопросы связаны с другой нерешенной в психологии проблемой: что есть предмет психологии вообще?

При ответе на этот вопрос лучше воспользоваться известным принципом: "Чем сложнее рассматриваемая проблема, тем проще следует ее осмысливать". (Поскольку излишняя (часто декоративная) серьезность еще больше усложняет вопрос и делает его почти неразрешимым, хотя и создает иллюзию "серьезного" разговора.) Например, можно было бы спросить себя: "Чем принципиально отличается человек (как носитель психики) от явно неодушевленного предмета (от доски, стола и т.п.)?" Возможный ответ: на любое наше конкретное воздействие неодушевленный предмет реагирует практически одинаково, тогда как человек способен на непредсказуемую реакцию. Человек часто даже сам не знает, как он отреагирует на те или иные воздействия, как поведет себя в тех или иных ситуациях, а вот стол точно "знает", как надо себя вести. Если же стол (как неодушевленный объект) вдруг отреагирует иначе, то это будет воспринято как настоящее чудо... Поскольку даже человек не всегда знает, как он поведет себя в определенных ситуациях, то это заставляет его постоянно размышлять о своем возможном поведении, т.е. совершать то, что называется "рефлексией", размышлением о своей собственной деятельности. При этом сама рефлексия определяется как "специфическая человеческая способность, которая позволяет ему сделать свои мысли, эмоциональные состояния, свои действия и отношения, вообще всего себя предметом специального рассмотрения (анализа и оценки) и практического преобразования (вплоть до самопожертвования во имя высоких целей и смерти "за други своя")" (Слободчиков, Исаев, 1995. С. 78).

В последние годы в психологии вновь заметно повышение интереса к теме "субъектности", "субъективности" (Петровский, 1996; Слободчиков, Исаев, 1995; Татенко, 1996 и др.). Даже сам предмет психологии все больше связывается с "субъектностью". Отмечается даже некоторая смена парадигмы в направлении "от психики субъекта - к субъекту психики" (Татенко, 1996. С. 12). Как отмечают В.И. Слободчиков и Е.И. Исаев, именно феномен рефлексии является "центральной феномен человеческой субъективности".

Главное, что объединяет все психологические науки - это психическая деятельность человека, которая характеризуется, прежде всего, своей субъектностью, и именно этим человек отличается от стола, от дерева, от более простых существ...

Сама субъектность при этом понимается как:

- готовность выполнять определенные действия по-своему, поступать незапланированно, а в ряде случаев, и непредсказуемо, спонтанно;
- готовность к рефлексии своей деятельности (готовность к осознанию своей спонтанности).

***Таким образом, предмет психологии труда - это субъект труда, т.е. работник, способный к спонтанности и рефлексии своей спонтанности в условиях производственной деятельности.***

Но если мы принимаем такое понимание предмета психологии труда, то сразу же сталкиваемся с этическим парадоксом предмета психологии труда, который можно было бы сформулировать следующим образом: чем больше мы изучаем субъекта труда (его принципиальную возможность к спонтанности и рефлексивности), тем в большей степени мы лишаем человека его субъектности. Можно выразиться еще более резко и образно: чем больше мы изучаем (познаем) субъекта, тем в большей степени мы лишаем его психики, т.е. превращаем в легко предсказуемый в своих действиях "стол", "стул", делаем из него безмозглую "скотину", которой совершенно не нужна какая-то там "рефлексия", поскольку все за него и так уже решает психолог или руководитель, пользующийся результатами исследований и рекомендациями психолога о том, как "работать с персоналом"... Реальная картина такова, что многие руководители и "заказчики" только и ждут от психолога таких рекомендаций, с помощью которых было бы легче управлять работниками, предсказывать любые их реакции на те или иные действия начальства. Но это создает "великолепную" основу для манипуляции, хотя известно, что именно манипуляция сознанием другого человека - есть самый страшный "грех" для психолога.

Мы обращаем внимание на то, что чисто методологические размышления неизбежно выводят нас в область этики. В этой связи уместно обратиться к размышлениям известного психотехника Г. Мюнстенберга, который еще в 10-е гг. XX в. писал о том, что сама психология не способна разобраться в своих целях, она может лишь предлагать средства для реализации тех и идей и смыслов, которые можно найти только в философии, в этике и что само "развитие и прогресс даны лишь в тех случаях, когда что-нибудь худшее превращается в лучшее" (Мюнстенберг, 1997. С. 29-32, 79-80).

Некоторые опасения относительно "снятия" субъектности человека в трудовой деятельности могут быть компенсированы следующим:

- по мере развития знания о человеке часто обнаруживается гораздо большее незнание (у познающего как бы открываются глаза на сложность и разнообразие психической жизни и трудовой деятельности);
- в ходе познания исследуемого человека он также развивается вместе с исследователем, особенно при исследовании работника как личности, когда неизбежным становится взаимодействие психолога с познаваемым субъектом труда, что специально отмечают методологи (см., например: Дружинин, 1994);
- необходимость этической подготовки самого психолога-исследователя и психолога-практика снижает "соблазн" манипуляции сознанием работника со стороны психолога труда.

Сам субъект труда обычно рассматривается как "носитель" предметно-практической деятельности и познания (индивид или социальная группа), источник активности, направленной на объект. Под объектом труда понимается "конкретный трудовой процесс, нормативно заданный, включающий предмет, средства (орудия), цели и задачи труда, а также правила исполнения работы (технология трудового процесса) и условия ее организации (социально-психологические, микроклиматические, управление: нормирование, планирование и контроль)". Другими словами, объект - это "преемник" воздействия, а субъект - инициатор воздействий в общей системе "субъект - объект" (см. рис. 1.1).



Общим методом психологии труда является исследование и развитие субъекта труда. Проблема в том, чтобы при этом не терялся сам субъект, т.е. чтобы субъект труда не превращался в объект для манипуляций со стороны психолога, руководства или коллег работника. Отсюда, перед каждым психологом труда неизбежно возникает сложнейший вопрос, должен ли метод быть только объективным или такой метод является сочетанием объективных и субъективных средств и подходов... Заметим, что данный вопрос (проблема метода) стоит не только перед психологией труда, но и перед всей современной психологией, которая все больше отходит от традиционных (естественно-научных) оснований производства нового знания и пытается освоить герменевтические методы (см. рис. 1.2).

Поскольку герменевтический метод становится предметом все более серьезного обсуждения психологов, то есть смысл кратко обрисовать его возможности и ограничения применительно к задачам психологического профориентационного исследования (эксперимента). Как отмечает В.П. Дружинин, "результат применения герменевтического метода уже есть факт и, следовательно, "понимающий психолог" ведет себя по отношению к человеку-клиенту в соответствии с тем, как он понял психику клиента методом вчувствования, эмпатии и т.п.", но "само действие психолога и ответное действие клиента - это реальности из области применения экспериментального метода" (Дружинин, 1994. С. 119). Кроме того, результаты применения герменевтического метода, скорее всего, зависят от "типа личности исследователя"; "область применения герменевтического метода - уникальные, целостные, обладающие "разумной" составляющей объекты"; "герменевтический метод не удовлетворяет требованиям инвариантности знания по отношению к субъекту исследовательской деятельности"; модификациями психологического герменевтического метода являются биографический метод, анализ результатов (продуктов) деятельности, психоаналитический метод (Дружинин, 1994. С. 120-122).

"Большинство современных методов психологии труда, социальной психологии и других частных психологических дисциплин немыслимы без "чисто герменевтических" методик, - отмечает В.П. Дружинин, - в частности, психологический анализ деятельности является не чем иным, как интерпретацией трудового процесса в понятиях

психологического знания, которым владеет исследователь, и в соответствии с определенной схемой анализа" (Дружинин, 1994. С. 156).

Близкие мысли можно обнаружить у Е.А. Климова, который отмечает, что "употребление метафор есть путь к концептуализации наших знаний, к достижению стройного понятийного их уровня" и что "многие вполне определенные термины точных наук явно несут на себе печать "низкого" (якобы низкого. - Н.П.) метафорического происхождения", поэтому "было бы очень недальновидным просто обходить метафорический язык описания субъекта деятельности" (Климов, 1995. С. 73).

На основании этого предлагаются следующие системы описания субъекта труда (Там же. С. 76):

- прожективная (субъект как целостность не рефлексивируется, а выражается в преимущественном внимании и положительном отношении автора, описывающего этого субъекта);
- инверсионно-рефлексивная (свойства субъекта вычлняются, но приписаны объектам: "машина высвобождает", "время требует"...);
- безлично-субъектная (свойства субъекта вычлняются, но мыслятся безлично - как "ничьи": "невозможно предусмотреть", "приходится быстро переключаться"...; сюда же относятся и формальные описания субъекта труда, применяемые для описания технических и неживых объектов);
- обыденно-рефлексивная (субъект и его свойства вычлняются и описываются словами и оборотами обыденного языка со всеми его достоинствами "здоровой повседневной практики" и понятности);
- научно-рефлексивная (разработка и использование специальных языков описания человека как субъекта трудовой деятельности).

Проблема метода психологии труда связана и с проблемой неизбежной манипуляции сознанием клиента в отдельных случаях. Можно обозначить примерно следующие варианты такой неизбежной манипуляции:

- 1) клиент находится в состоянии аффекта и не способен самостоятельно, а значит, и ответственно принять важные жизненные решения, касающиеся его работы или карьеры;
- 2) клиент является социально незрелым существом и др.

Таким образом, проблема метода сводится не к вопросу о том, что следовало бы вообще отказаться от манипуляции, а к тому, чтобы свести эту манипуляцию к разумному минимуму... И, вероятно, главным критерием допустимости (или недопустимости) даже частичной манипуляции является сохранение личностного достоинства тех людей, с которыми работает психолог труда, а также - сохранение достоинства самого психолога.

В соответствии с представленным выше пониманием предмета и метода психологии труда можно условно выделить различные концептуальные уровни помощи человеку (развивающемуся субъекту труда) в профессиональном и личностном самоопределении.

Само выделение уровней важно для того, чтобы лучше понять следующие вопросы, возникающие перед психологом труда:

- Чем Вы как психолог можете помочь данному человеку-работнику?
- Что Вы реально делаете (какую именно и на каком уровне оказываете помощь)?
- Готовы ли Вы вообще выйти на более интересный (сложный) уровень помощи?
- Готов ли Ваш клиент воспринять помощь на более сложном уровне (нужно ли это ему)?

Сами уровни выглядят следующим образом (см. рис. 1.3):

1. *Адапционно-производственный* (адапционно-технологический) уровень. Главная цель - помочь человеку "вписаться" в данную производственную структуру для повышения ее эффективности. При этом часто интересы самого человека находятся на втором плане (хотя учитываются его способности и другие психологические характеристики).

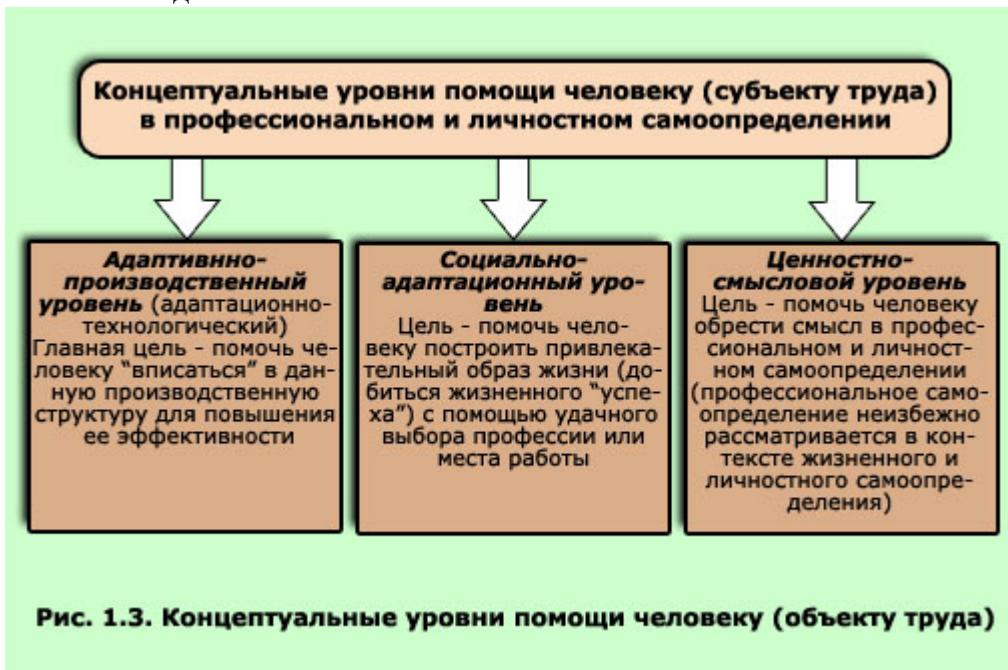
2. *Социально-адаптационный* уровень. Цель - помочь человеку построить привлекательный образ жизни (добиться жизненного "успеха") с помощью удачного выбора профессии или места работы. Интересы самого человека учитываются в большей степени, хотя пути к "успеху" могут быть и сомнительными в этическом плане... При этом часто остается проблема смысла стараний на пути к успеху (извечный вопрос профессионального самоопределения: "ради чего?" - это вопрос о смысле затраченных усилий или растраченных талантов)...

3. *Ценностно-смысловой* уровень. Цель - помочь человеку обрести смысл в профессиональном и личностном самоопределении (профессиональное самоопределение неизбежно рассматривается в контексте жизненного и личностного самоопределения). По сути, именно здесь учитываются самые важные, жизнеопределяющие устремления человека, поэтому именно данный уровень с полным правом можно считать личностно-ориентированным.

Выделение уровней помощи человеку в профессиональном и личностном самоопределении неизбежно порождает практические трудности при реализации сложных уровней помощи (прежде всего - ценностно-смыслового уровня), в частности:

- не каждый человек (клиент) готов рассматривать свои проблемы на сложном (ценностно-нравственном, смысловом) уровне;
- не каждый психолог-профконсультант готов (и стремится) выходить на сложные (прежде всего, нравственные) проблемы профессионального самоопределения;
- наконец, начальство, заказчики психолога труда (от которых во многом зависит его карьерное и финансовое благополучие) скорее всего будут поощрять психолога на реализацию первого уровня, и наоборот, не очень-то приветствовать рассмотрение проблем труда, связанных со смыслом и ценностями, выходящими за рамки конкретной профессиональной деятельности в конкретной организации.

В итоге выделение данных уровней позволяет самому психологу труда использовать их в профессиональной рефлексии, а значит, превращает его в подлинного субъекта своей профессиональной деятельности.



## 1.2. Основные разделы психологии труда. Понятие "эргономика"



Условно можно выделить следующие основные направления (разделы) изучения человека в трудовой деятельности (см. рис. 1.4):

1. *Психология труда* в традиционном варианте, где изучаются психофизиологические основания труда, история развития знаний о труде, теоретико-методологические основы психологии труда, психологические характеристики трудовой и конкретной профессиональной деятельности, выделение профессионально важных качеств, развитие человека в труде, профессиональные кризисы и деструкции личности в труде и т.п.

2. *Инженерная психология*, изучающая информационное взаимодействие человека (субъекта труда) со сложной техникой, а также различные характеристики и функциональные состояния человека-оператора.

3. *Психология управления* (в более современном звучании - организационная психология), изучающая иерархические взаимоотношения работников в условиях организации, а также условия оптимизации этих взаимоотношений в целях повышения производительности труда, личностного развития работников и трудовых коллективов.

4. *Профориентация* (как один из уровней профориентации - профессиональное самоопределение, предполагающее формирование субъекта самоопределения, а также - "психология карьеры", где основной акцент сделан на построении "жизненного успеха"). При этом сама профориентация предполагает следующие направления: профинформацию, профрекламу, профпросвещение, профдиагностику, профотбор, профподбор, помощь в окончательном выборе профессии (принятии решения), морально-эмоциональную поддержку клиента и т.п.

5. *Профессиональное образование*: профессиональное обучение, больше ориентированное на целенаправленное формирование личности профессионала и профессиональное саморазвитие субъекта труда, предполагающее психолого-педагогическую поддержку (или сопровождение) самоопределяющейся в труде личности.

Можно было бы выделить и дополнительные разделы психологии труда, образуемые часто на стыке основных ее разделов:

- психофизиология труда;
- психогигиена труда;
- психологические (и психофизиологические) аспекты трудовой реабилитации;
- профориентация инвалидов;
- космическая психология;
- психология юридической деятельности;
- психология менеджмента, маркетинга и т.п.

Соответственно, *в каждой отрасли психологии труда конкретизируется и предмет.*

Если предметом психологии труда (в широком смысле) является субъект труда, то:

- в инженерной психологии рассматривается субъект труда во взаимоотношениях со сложной техникой (системы "человек-машина", а в более современных вариантах - "человек-машина-среда-социум-культура-природа");
- в психологии управления рассматривается субъект труда, включенный в различные иерархические производственные структуры и взаимоотношения;
- в профориентации предметом является субъект, самоопределяющийся в мире профессионального труда и в "пространстве" личностных смыслов самой трудовой деятельности и т.п.

Труд с самых различных сторон и с использованием своих особых специфических методов изучают: физиологи, социологи, философы, психологи, технологи, юристы, врачи, дизайнеры... почти все. Таким образом, *психология труда - это лишь часть разнообразных знаний о труде.* Поэтому возникают сложнейшие проблемы:

- 1) психология самостоятельно не в состоянии полностью познать такое глобальное явление культуры, как труд;
- 2) отсюда возникает проблема интеграции знаний различных наук о труде, где сама психология труда могла бы выступить своеобразным инициатором такой интеграции.



Для обозначения общего направления, посвященного изучению трудовой деятельности, используется термин "эргономика" как комплексное изучение человека в труде (на стыке разных наук). Это изучение многообразной системы "человек-коллектив-машина-среда-социум-культура-природа", которую часто и обозначают как "эргономическая система". Но, например, уже более конкретные направления изучают и более конкретные системы, в частности, инженерная психология в своем традиционном варианте рассматривает систему "человек-машина", организационная психология изучает систему "человек-коллектив (организация)" или же систему "руководитель-подчиненный" и т.п.

Термин "эргономика" впервые предложен в 1921 г. В.Н. Мясищевым и В.М. Бехтеревым, но тогда термин не получил широкого распространения (в те годы в советской России предлагалось много чего интересного). В 1949 г. группа английских ученых во главе с К. Мареллом организовала Эргономическое общество, после чего началось широкое распространение термина. Но еще в 1857 г. польский биолог В. Ястшембовский предложил близкий по смыслу термин "эргология", что свидетельствует о давно назревшей необходимости появления комплексного подхода к изучению трудовой деятельности. К сожалению, в полной мере идея интеграции усилий разных специалистов в области изучения труда так и не реализовалась, что свидетельствует о сложности данного вопроса, и о необходимости поиска новых подходов в этом направлении.

Е.Б. Моргунов, "даже в среде только одной дисциплины - эргономики - пока нет определенности как в целях и предмете исследований, так и самом наименовании

дисциплины". По его мнению, здесь существует несколько традиций: северо-американская, европейская, наконец, наша, отечественная. Все эти традиции называют и определяют предмет эргономики по-разному. "Дисциплина, называемая в России эргономической (от греч. *ergon* - работа и *nomos* - закон), в Европе называется *ERGONOMIE*, а в США - *HUMAN FACTORS, HUMAN ENGINEERING*, - отмечает Е. Моргунов. - Наиболее контрастное "эргонимике" понятие - "Human Factors" стало в перестроечное время более знакомо россиянам в совсем ином политизированном контексте - комплекс переменных, оказывающих влияние на эффективность общественного производства и связанных с мотивацией, системой ценностей, материальными и духовными условиями существования человека... Однако американские ученые Д. Мейстер и Дж. Рабидо использовали его в совсем другом смысле. Они называли так предмет своей научной дисциплины. По определению Мейстера и Рабидо, "человеческие факторы - это переменные, влияющие на: характеристики (возможности и ограничения) человека; характеристики (особенно конструкции) отдельных машин; отношения между ними" (цит. по: Моргунов, 1995. С. 21-22).

Для сравнения Е.Б. Моргунов приводит определение предмета эргономики, используемое в отечественной традиции: "Предметом эргономики как науки является комплексное изучение закономерностей взаимодействия человека (группы людей) с техническими средствами, предметом деятельности и среды в процессе достижения целей деятельности и при специальной подготовке к ее выполнению. Эргономика является одновременно и научной, и проективной дисциплиной" (Там же. С. 22). Однако такое определение значительно сужает первоначальное понимание эргономики, где предметом был человек труда (а не только человек во взаимодействии с "техническими средствами"). Таким образом, в последние десятилетия все же наблюдается некоторое сужение (обеднение) понимания "комплексного" изучения человека в труде. А сам эргономический подход все больше соединяется с инженерно-психологической традицией в психологии труда.

Для более полной реализации идеи интеграции знаний о труде наиболее перспективным представляется подход, в основе которого лежит выделение "первичных человеческих ценностей", реализуемых через труд. Именно такие ценности могли бы стать своеобразным "ядром", вокруг которого выстраивалось бы новое знание о труде. А в качестве "первичной человеческой ценности" можно было бы взять "чувство собственного достоинства" (см. Ролз, 1995), ради которого человек и деньги зарабатывает, и ценности культуры создает, и непростительные ошибки совершает. Выделение чувства собственного достоинства в качестве отправной точки для анализа проблемы труда ставит и другой вопрос: каким должен быть достойный смысл трудовой деятельности? Но, как отмечал еще В. Франкл, смысл не может быть дан человеку в готовом виде, он должен обрести его самостоятельно, лишь с небольшой помощью психолога (Франкл, 1990). Для нас все это преобразуется в вопрос: готова ли психология труда ставить перед собой такие сложные проблемы, а если даже смелости для этого уже достаточно, то каким образом разрешать поставленные проблемы?

Рассуждая о методах эргономического анализа, Е.Б. Моргунов выделяет следующие критерии для их типологии (Моргунов, 1995. С. 33-34) (см. рис. 1.5):

С точки зрения целей методы могут быть:

- аналитическими;
- проектировочными.

При этом аналитические методы должны применяться раньше проектировочных, т.к. "в начале проводится выявление структуры деятельности, ее "болевых точек", а уж потом разрабатываются мероприятия, делающие деятельность пользователя более эффективной".

С точки зрения "разрешающей способности" методов выделяются:

- производственные методы (используются, когда деятельность "берется в полном объеме", в процессе "ее реального выполнения");
- лабораторные методы (если анализируются отдельные составляющие деятельности).

Недостаток лабораторного подхода в том, что часто "за деревьями" (частными характеристиками деятельности) не видно самого "леса". Поэтому лучше использовать два данных подхода в сочетании и разумном чередовании.

С точки зрения способа получения данных выделяются:

- объективные;
- субъективные методы.

Субъективные методы, используемые "непосредственно от людей", существенно дополняют данные, полученные "с помощью исследовательского оборудования" (объективные).

Выделяются также:

- эмпирические;
- экспериментальные методы.

"В эмпирических методах исследователь лишь тем или иным способом наблюдает и регистрирует реальную деятельность. Экспериментальные методы предполагают активное воздействие на нее с помощью комбинаций тех или иных условий, признанных имеющими определенное значение. Эмпирические и экспериментальные методы также применяются в некоторой очередности", - пишет Е.Б. Моргунов (Там же. С. 34). Заметим, что в экспериментальной психологии подобное разделение методов часто обозначается как "исследовательские" методы (исследование наличной ситуации, без воздействия на нее) и собственно "экспериментальные" методы (исследование результатов воздействия на ситуацию).

### **Словарь терминов**

Смысл труда

Чувство собственного достоинства

Предмет психологии труда

Субъект труда

Эргономика

### **Вопросы для самопроверки**

Как соотносится предмет психологии труда с предметом психологии?

Назовите основные и вспомогательные проблемы психологии труда.

Что такое "эргономика"?

Как соотносятся эргономический и психологический подходы к изучению трудовой деятельности?

Назовите основные разделы психологии труда.

### **Список литературы**

Дружинин В.Н. Структура и логика психологического исследования. М.: Институт психологии РАН, 1994. С. 163.

Климов Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях. М.: Изд-во МГУ, 1995. С. 224.

Моргунов Е.Б. Человеческие факторы в компьютерных системах. М.: Тривола, 1994. С. 272.

Мюнстенберг Г. Психология и учитель. М.: Совершенство, 1997. С. 320.

Петровский В.А. Личность в психологии: парадигма субъектности. Ростов н/Д: Феникс, 1996. С. 512.

Ролз Дж. Теория справедливости. Новосибирск: Изд-во Новосибирского ун-та, 1995. С. 536.

Слободчиков В.И., Исаев Е.И. Основы психологической антропологии. Психология человека: Введение в психологию субъективности. М.: Школа-Пресс, 1995. С. 384.

Татенко В.А. Психология в субъектном измерении. К.: "Просвита", 1996. С. 404.

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **7.1. Представление об организации. Понятие "организационная культура"**

#### **7.2. Психология производственного коллектива**

#### **7.3. Проблемы руководства и лидерства в организации**

#### **7.4. Основы кадрового менеджмента**

#### **7.5. Связь организации с общественностью ("Паблик рилейнз")**

#### **7.6. Основы организационного консультирования**

### **7.1. Представление об организации. Понятие "организационная культура"**

Сущностная характеристика человеческой деятельности - ее целенаправленность, т.е. осознанная организованность в соответствии с целью. В разных сферах деятельности (досуговой, производственной, личностной и т.п.) - разная степень сознательной регуляции (например, в досуговой сфере - иногда полезно быть наивным зрителем...). Но именно в производственной сфере - выраженная целесообразность, позволяющая сознательно управлять своей деятельностью в соответствии с целью (смыслом, задачей).

При этом само управление рассматривается в разных аспектах:

управление техникой (исследуется в психологии труда и инженерной психологии, это и техническая, и дизайнерская проблема);

управление группой, коллективом (исследуется в социальной психологии);

управление организацией как целостностью (исследуется психологией управления или организационной психологией);

управление развитием производства и трудовых ресурсов на уровне отрасли или государства (это и экономика, и государственная кадровая политика);

управление своим собственным поведением при выполнении определенной работы или при восстановлении своей работоспособности (это и психология личности, и психогигиена труда, и медицина, это и философско-этические проблемы, связанные со смыслом труда и всей жизни).

Управление - это не только психологическая проблема, это проблема междисциплинарная, т.е. для психолога проблема заключается и в том, чтобы определить, где кончается собственно психология управления и начинается, например, экономическое планирование развитие организации.

Два важных аспекта проблемы управления в условиях производства: 1) внешнее управление трудовой деятельностью (со стороны руководителя); 2) внутреннее управление на уровне самоорганизации и самоопределения работника (в том числе и самого руководителя). Соответственно выделяются две важные цели управления:

повышение эффективности производства (и деятельности конкретной организации);

развитие и саморазвитие самого работника в труде.

Исходя из сказанного, можно уточнить, что вообще понимается под "организацией". Можно выделить разные определения организации. Например, Я. Зеленковский определяет организацию как "широко понимаемый признак вещи или хода событий, рассматриваемый как состоящий из частей, способствующих успеху целого". Ч. Бернанд пишет об организации как о системе сознательно координируемой деятельности двух и более лиц (цит. по: Кабаченко, 1997. С. 13-17).

Если рассматривать организацию как систему, то самым главным в любой системе является ориентация на выполнение единой цели (смысла). В условиях организации труд множества работников и должен быть ориентирован на выполнение такой цели. Но при этом сразу возникают проблемы. Например, в организации существуют

различные подразделения, которые имеют свои собственные (иногда эгоистичные) интересы и которые по-разному понимают цель организации. Другая проблема связана с взаимодействием организации с внешней средой, например, потребители (или компаньоны) ожидают от организации одного, а сама данная организация видит смысл своей деятельности совсем в другом - опять не состыковка. Могут возникать серьезные проблемы в понимании цели и во взаимоотношениях организации с вышестоящими инстанциями. Наконец, могут возникать проблемы в понимании цели и смысла деятельности данной организации во взаимоотношениях организации с конкретными работниками (например, работник искренне считает, что смыслом его работы является "обеспечение населения качественным товаром", а руководство заинтересовано лишь в высокой прибыли, или в бесконечных загранкомандировках "за счет организации" и т.п.).

Важным для понимания сущности организации является рассмотрение организационной культуры. Традиционно выделяются следующие основные компоненты организационной культуры (по Е.Б. Моргунову, 1996. С. 70-78):

- мировоззрение (отношение к другим сотрудникам, клиентам и конкурентам);
- культурные ценности (типа "качество продукции" или "лидерство", а также "организационная мифология");
- характеристики поведения (ритуалы, церемонии, стереотипы поведения);
- нормы взаимоотношений между работодателем, руководством и работниками (типа "заработал - получил", своеобразные "правила игры" в организации);
- психологический климат.

Выделяя уровни организационной культуры, Е.Б. Моргунов считает, что высшим уровнем является уровень мировоззрения, а уже за ним следует уровень культурных ценностей.

При этом первый, мировоззренческий уровень предполагает учет этнических и религиозных представлений работников. В частности, отмечая особенность современной ситуации, Е.Б. Моргунов пишет о том, что "в настоящее время на Западе прочно вошло в обращение и активно исследуется понятие протестантской деловой этики, в соответствии с которой человек обязан много трудиться и быть скромным в быту, лично принимать ответственность за свои успехи и неудачи" (Моргунов, 1996. С. 72).

Второй уровень - уровень культурных ценностей - включает в себя: 1) символы (высказывания, произведения искусства, реальные объекты или живые персонажи, нагруженные определенным смыслом; 2) организационная мифология, в которой реализуется важнейший принцип: "Народ должен знать своих героев" (а мы бы добавили: "...и подражать им").

В современном менеджменте важнейшим понятием является "миссия организации". М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн пишут: "Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии" (Мескон и др., 1992. С. 262). Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задачи фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат? (см. Мескон и др., 1992. С. 262).

Сущность миссии организации выражена в словах Питера Ф. Друкера: "Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства - создание клиента" (цит. по: Мескону и др., 1992. С. 264). Многие считают, что главная миссия - это

получение прибыли. Но, как отмечают М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн, "прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия", и "поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой", а "выбор такой узкой миссии, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения" (Там же. С. 264).

В качестве примера полноценной миссии организации является определение Г. Фордом миссии компании "Форд" как "предоставление людям дешевого транспорта", за что Америка до сих пор благодарна Г. Форду. Можно представить себе внутреннее состояние и гордость работников заводов Г. Форда. Не это ли является важнейшей основой чувства собственного достоинства любого работника?

## 7.2. Психология производственного коллектива

В отличие от обычной группы производственный коллектив характеризуется тем, что он занимается производительным трудом, тогда как просто группа в качестве цели своего существования может выделять и совместное проведение досуга, и совместную учебную деятельность, и любую непрофессиональную деятельность, включая и криминальную (криминогенные группы).

В целом можно выделить следующие основные характеристики производственного коллектива (см. Андреева, 1998; Донцов, 1984):

1. Это реальная группа, где люди знают друг друга. Например, очередь, часами стоящая за какими-то товарами, не может считаться коллективом, т.к. многие даже не знают друг друга. Другой пример, когда нельзя говорить о реальной трудовой группе - это работники большого предприятия, где далеко не все друг друга знают (хотя часто на видном месте можно прочитать психологически неграмотную надпись: "Коллектив нашего завода обязуется...").

2. Должна быть совместная деятельность и соответственно - совместная цель, объединяющая людей. Например, в упомянутой выше очереди цели у каждого свои эгоистичные - заполучить конкретный товар лично для себя.

3. Цель настоящего коллектива - это общественно-полезная трудовая деятельность. Например, преступная банда не может считаться коллективом, т.к. ее деятельность имеет антиобщественную направленность.

4. Совместная цель деятельности принимается большинством членов коллектива как лично значимая. Например, даже если участники упомянутой выше криминальной банды будут посажены в какую-то колонию и им придется шить рукавицы или валить лес, то и в этом случае это сложно назвать коллективом, т.к. большинство заключенных (в нынешних колониях) скорее всего будут воспринимать такой труд не как лично значимый, а как временно вынужденный.

5. В настоящем коллективе личность уважается и для нее создаются благоприятные возможности для проявления своего творчества в труде. Реально, данная характеристика является скорее неким идеалом, к которому следует стремиться, т.к. немало случаев, когда определенные производственные задачи успешно решаются в условиях диктата начальства или отдельных лидеров. Но это в немалой степени зависит уже от уровня развития коллектива, а сам этот уровень определяется степенью осознания необходимости большинства членов добросовестно выполнять поставленные производственные (общественно-значимые) задачи.

6. Взаимоотношения в подлинном коллективе - это взаимоотношения живых людей, опирающиеся не только на формальные правила производственных отношений, но и на неформальные правила отношений, учитывающие как индивидуальные особенности отдельных членов, так и специфику конкретных рабочих групп. Это то, что в социальной

психологии малых групп получило название "групповая динамика", где реально взаимодействуют как "объективные", так и "субъективные" факторы, определяющие поведение людей (см. Левин, 2000). Поэтому опытные руководители не требуют, чтобы все работало по четкой и однозначной инструкции, а наоборот, поощряют формирование индивидуального стиля труда работников, позволяющего полнее раскрывать им свой творческий потенциал. Но кроме этого, опытные руководители и менеджеры по персоналу культивируют идею неповторимости самих коллективов, когда каждый коллектив имеет "свое лицо", что и позволяет конкретным работникам особенно гордиться тем, что они работают именно в данном коллективе.

7. Сам коллектив рассматривается как некий целостный субъект трудовой деятельности, способный не только пассивно "исполнять" спускаемые сверху задания, но и продуцировать собственные идеи по постановке и выполнению новых производственных задач. "Подобно личностному росту, "групповой смысл" выступает как определенная реальность во взаимодействии личности и группы", - пишет Г.М. Андреева (см. Андреева, 1998. С. 308).

Рассматривая вопросы эффективного управления рабочими группами, М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн выделяют следующие важные факторы, влияющие на работу группы (см. Мескон и др., 1992. С. 448-451):

1) размер группы. По мнению одних авторов, "идеальная" группа должна состоять из 3-9 человек, другие авторы считают, что это 5-11 человек. Так или иначе, "по мере увеличения размера группы общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач" (Там же. С. 448);

2) состав группы, понимаемый как "степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем";

3) групповые нормы, которые в самом общем плане либо способствуют достижению целей группы (и организации в целом), либо препятствуют достижению этих целей;

4) сплоченность группы, понимаемая как "мера тяготения членов группы друг к другу и к самой группе". С одной стороны, такая сплоченность может привести к повышению эффективности работы группы, но с другой стороны, "потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие" (Там же. С. 450);

5) групповое единомыслие - это "тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы", когда "первостепенная задача для отдельной личности - держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение" (Там же. С. 450). Чем-то это напоминает явление конформизма, т.е. подверженность давлению группы. Тем не менее во многих случаях (при нынешнем общем уровне общекультурного развития большинства рабочих групп) такое "единомыслие" часто себя оправдывает в решении большого круга производственных задач. Наиболее отчетливо это проявляется в военизированных организациях, где закон, инструкция или приказ стоят, к сожалению, выше личной инициативы и совести конкретного работника... Кроме того, сама ориентация на "мнение группы" часто является важным условием благополучного пребывания в данной группе, а также условием "успешной" карьеры. Поэтому многие люди стремятся сначала "укрепить свои позиции" в группе или в организации (укрепить свои "тылы"), а уж потом заявлять о своем истинном мнении, если к тому времени еще останется хоть что-то от своего мнения и своей совести...

6) конфликтность. С одной стороны, различие во мнениях нередко приводит к более высокой эффективности группы, но, с другой стороны, конфликтность может сильно осложнить выполнение задач и вообще привести к разрушению группового взаимодействия;



7) статус членов группы. "Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом... Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности работы группы в целом" (Мескон и др., 1992. С. 450). Часто бывает и так, что люди с более высоким статусом предлагают менее ценные и новые идеи, чем новички, еще не добившиеся определенного признания. Кроме того, часто сам статус (и соответствующее влияние на принятие решений) приобретается не только благодаря успешной работе, но и благодаря связям, умению эффектно выступать ("пускать пыль в глаза"), или даже благодаря своей скандальной известности (когда другие просто "боятся связываться с таким придурком");

8) роли членов группы. "Чтобы группа функционировала более эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию", - пишут М.Х. Мескон и другие авторы. При этом выделяются две основные направленности ролей для создания нормально работающей группы: 1) целевые роли, ориентированные на выполнение формальных целей группы; и 2) поддерживающие роли, ориентированные на организацию внутригруппового взаимодействия. Авторы отмечают, что если в американской традиции большее внимание направляется на выполнение целевых ролей, то в восточной традиции (в частности, во многих японских фирмах) - на выполнение поддерживающих ролей (Там же. С. 450-451).

Рассматривая особенности ролевого поведения человека в группе, Р. Кан и Д. Вольф выделяют следующие личностно-ролевые конфликты (цит. по: Моргунов, 1996. С. 80):

межиндивидуальные конфликты, возникающие между двумя и более индивидами, претендующими на выполнение одной роли (например, на роль группового "клоуна" или местной "красавицы");

внутрииндивидуальные конфликты, основанные на противоречии между личностными чертами человека и функциями роли (например, человек, от которого ожидают, что он будет "интеллектуальным лидером" группы, по своим качествам и возможностям явно не способен к этому);

межролевые конфликты, т.е. конфликты между разными ролями, выполняемыми одним человеком (когда, например, в каких-то ситуациях надо быть "волевым и решительным", а в других ситуациях - "добрым и покладистым");

личностно-ролевые конфликты, когда человек, выполняя данную роль, вступает в противоречие со своей системой ценностей и совестью;

ролеподавляющие конфликты, когда роль буквально "подминает" под себя человека. Например, когда роль групповой "очаровашки" постепенно превращает умную и перспективную девушку в "декоративное" украшение данной группы, от которого требуется лишь миленько подыгрывать местным "гениям", получая за это фальшивые комплименты и подарочки...

ролезаполняющие конфликты, в основе которых лежит противоречие между требованиями ситуации и идентичностью роли самой личности. Например, ситуация и ролевая позиция работника предполагает проявление им волевых качеств, но сам работник в ответственный момент пугается и ведет себя как рядовой член группы, т.е. сложная ситуация выявила неготовность данного человека выполнять заявленную ранее роль.

В целом получается, что само пребывание человека в группе, в том числе и смысл его пребывания в производственном коллективе, часто связаны с тем, что группа помогает человеку не только сохранить свое достоинство, но и повысить его в совместной трудовой деятельности. Как отмечают М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн, люди часто вступают в группы и неформальные организации по следующим причинам (см. Мескон, 1992. С. 442-444):

чтобы прочувствовать принадлежность к данной группе - этой "одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей", которая во многом определяет и удовлетворенность трудом человека.

чтобы получить помощь при решении производственных и внепроизводственных проблем.

чтобы получить необходимую защиту, в том числе и при защите своих прав - гражданских и профессиональных.

чтобы реализовать свою потребность в общении, включая и потребность быть более осведомленным, опять же с целью не допустить манипуляции со стороны администрации, которая часто "намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию". И здесь мы встречаемся со стремлением работников благодаря групповому общению сохранить свое достоинство через повышение своей осведомленности в действиях руководства, которые могут затрагивать коренные интересы работающих.

чтобы почувствовать тесное общение и симпатию, что также важно для подтверждения собственной значимости, поскольку "люди часто присоединяются к группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кто им симпатизирует" (Там же. С. 443).

К сожалению, далеко не все трудовые группы и даже коллективы дают своим членам возможность почувствовать себя уважаемым человеком и уважаемым работником. Главная нерешенная проблема психологии производственного коллектива - это проблема соотношения (и взаимоотношения) личности и группы, личности и коллектива. С одной стороны, сама работа в группе других людей предполагает определенные внутренние и внешние уступки (компромиссы), но, с другой стороны, сложно определить саму меру подобных уступок применительно к конкретной личности, к конкретной ситуации, и к конкретной группе.

Особенно эта проблема осложняется тем, что и личности, и коллективы по своему общекультурному уровню могут сильно различаться, поэтому призывы к тому, что человек любых своих коллег должен не только уважать, но и любить, часто оказываются лишь пустыми декларациями. Поэтому-то люди и увольняются из одних групп и коллективов, чтобы найти для себя такие группы, где они в большей мере смогут реализовать свое чувство собственного достоинства. Если же найти такой коллектив сложно, то человек вынужден временно идти на определенные внутренние и внешние компромиссы, но при этом хотя бы осознавая, что поиск для него на этой группе не заканчивается.

### 7.3. Проблемы руководства и лидерства в организации

Для лучшего понимания сущности деятельности руководителя в организации следует рассмотреть понятия: руководитель, менеджер, предприниматель. Т.С. Кабаченко определяет руководителя как "субъекта труда", реализующего основные функции управления, являющегося одновременно элементом различных подструктур организации:

в технологической подструктуре функции руководителя следующие: творческая; ответственная; сложная деятельность, требующая длительной подготовки;

в формальной подструктуре руководитель выступает как должностное лицо (в соответствии со своей компетенцией);

во внеформальной подструктуре руководитель выступает как "доверенное лицо", как "серый кардинал", как "мальчик для битья" и т.п.;

в неформальной структуре: руководитель выступает как член различных группировок, как объект и субъект различных симпатий и антипатий" (см. Кабаченко, 1997).

Поскольку руководитель проявляет себя через реализацию управленческих функций, то важно рассмотреть, что это за функции. Разными авторами выделяются следующие основные управленческие функции:

1. Согласно А. Файолю, это - техническая функция (собственно производство), коммерческая (закупка, продажа, обмен), финансовая (поиск капитала, эффективность его использования), учет (бухгалтерская деятельность, статистика), обеспечение безопасности (сохранность собственности и персонала), администрирование (предвидение, организация, руководство, координация и контроль).

2. Согласно М.Х. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоурну, это - стратегическое планирование, планирование реализации стратегий (тактическое планирование), организация взаимодействия и полномочий, построение организаций, мотивация персонала; контроль за деятельностью организации, ее подструктур и отдельных работников.

3. Согласно Рубахину В.Ф, Журавлеву А.Л., Шорину В.Г, это целая система функций, разбитых на следующие основные группы: первая группа - производственные функции управления: координация деятельности подчиненных для выполнения плана (получения прибыли), обеспечение роста производительности труда, организация сопряженной и ритмичной работы (прогнозирование срывов в работе), контроль, оценка и коррекция деятельности, поддержание трудовой дисциплины, расстановка рабочей смены, согласование индивидуальных особенностей работников со спецификой их труда; вторая группа функций - это социально-психологические функции управления: снижение у работников степени неудовлетворенности трудом, моральное и материальное стимулирование, регулирование межличностных отношений, отстаивание законных интересов работников, сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью кадров, обеспечение профессионального совершенствования подчиненных, воспитательная работа с подчиненными.

Близким по смыслу понятием является понятие "менеджер". Менеджер - от англ. manager < manage - управлять) - это "наемный управляющий, специалист по управлению" (см. Словарь иностранных слов. - М., 1988). Иногда говорят, что менеджер - это руководитель по найму, это человек, профессионально осуществляющий функцию управления в РЫНОЧНОЙ системе отношений. Но поскольку о менеджере можно говорить лишь применительно к "рыночной экономике", то возникает вопрос: насколько корректным является использование термина "менеджер" в условиях неполноценной (или даже извращенной) рыночной экономики, например, в условиях современной России?

Другим важным понятием, часто встречающимся в литературе по организационной психологии, является понятие "менеджер по персоналу", определяемый часто как "специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации" (см. Управление персоналом, 1998. С. 411).

При этом сам кадровый менеджмент предполагает следующие направления (сферы) работы:

- количественное и качественное планирование персонала;
- занятость персонала (маркетинг персонала), оптимизация и сокращение штатов организации;
- обучение и переподготовка персонала;
- управление персоналом (кадровый контроль);
- политика руководства, политика стимулирования труда;
- социальная политика;
- информационная (коммуникативная) политика - "паблик рилейшнз";
- содействие в деятельности предприятия (общественной и экономической).

Здесь также возникает интересный вопрос: как соотносятся понятия "менеджер по персоналу" и традиционный "инспектор (начальник) отдела кадров"? По своим основным

функциям эти работники во многом похожи, но предполагается, что менеджер по персоналу имеет лучшую (иногда и базовую) психологическую подготовку, а также больше опирается на этические принципы в своей работе, чем менее воспитанный "традиционный кадровик". Хотя и менеджеры по персоналу также бывают разными...

Выделяются следующие основные модели кадрового менеджмента (см. Управление персоналом, 1998. С. 17-18):

1. Менеджер по персоналу как попечитель своих работников (забота о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии). В основе - социал-реформистские идеи конца XIX - начала XX в. При такой модели должностной статус менеджера - очень низкий (менеджер - как "клерк", имеющий подготовку в области промышленной социологии или психологии).

2. Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. Но при этом часто требуется и юридическая подготовка, что не всегда реально и не всегда обеспечивает высокий должностной статус менеджера.

3. Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. В этом случае статус очень высокий, менеджер по персоналу входит в состав высшего руководства и имеет подготовку в области управления человеческими ресурсами.

Выделяются также ключевые перспективные роли менеджера по персоналу (см. Там же. С. 34-35):

кадровый стратег - член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии;

руководитель службы управления персоналом - организатор работы кадровых подразделений;

кадровый технолог - разработчик и реализатор творческих подходов в конкретных кадровых вопросах, руководитель службы организационного развития или развития персонала с учетом деловых перспектив организации.

кадровый инноватор - руководитель, лидер-разработчик экспериментальных проектов, требующих специального научно-методического обеспечения;

исполнитель - специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику (исполнение регламентирующих документов и инструкций или исполнение непосредственных распоряжений руководства в области кадровой политики);

кадровый консультант (внешний или внутренний) - специалист, опирающийся на общее представление о развитии организационно-кадрового потенциала предприятия.

Другим интересным понятием является понятие "предприниматель". Само это понятие было предложено Ричардом Каннтилоном еще в начале XVIII в. Предприниматель - это "человек, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукцией или нового вида услуг". При этом хороший предприниматель не всегда является хорошим менеджером в сфере бизнеса, поскольку само предпринимательство не ограничивается только бизнесом, например, предпринимательство, инициатива возможны и в армии, и в образовании (цит. по: Мескон и др., 1992. С. 44-45).

Для лучшего понимания труда менеджера важно выделить его основные качества и способности. Основными такими способностями, обеспечивающими эффективный управленческий труд, являются (см. Вудкок, Френсис, 1991. С. 21):

способность управлять собой;

разумные личные ценности;

четкие личные цели;

упор на постоянный личностный рост;

навык решать проблемы;

изобретательность и способность к инновациям;  
высокая способность влиять на окружающих;  
знание современных управленческих подходов;  
способность руководить;  
умение обучать и развивать подчиненных;  
способность формировать и развивать эффективные рабочие группы (команды).

К этому можно добавить инициативность, "напористость" при достижении намеченных планов. Важной для эффективной работы является также увлеченность самим процессом управленческого труда. Заметим, что сам труд в этом случае становится для увлеченного работника не столько условием получения прибыли (или благ, или "удовольствий"), сколько условием полноценной реализации своих талантов, что часто и является основой для чувства собственного достоинства.

Важной для понимания специфики управленческого труда является проблема лидерства в организации. В самом широком смысле лидер - это представитель, доверенное лицо, выразитель основных интересов и ценностей группы. В современной управленческой литературе часто используется и другое понятие - лидер организации, рассматриваемый как "человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство; это "человек, играющий в группе ключевую роль в отношении направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижению групповых целей" (см. Моргунов, 1996. С. 62).

Согласно Д. Мак-Грегору, лидерство определяется:  
характеристиками самого лидера;  
позициями, потребностями и прочими характеристиками его последователей;  
характеристиками организации (ее целями, структурой);  
социальной, экономической и политической средой (см. Моргунов, 1996. С. 63).

При этом сразу же обнаруживается проблема, которая выражается в том, что не всегда хороший лидер может быть успешным руководителем, т.к. он перестает быть "доверенным лицом группы", он превращается для рядовых членов группы из "своего" в "чужого".

В современной литературе лидера все больше отождествляют с главным действующим лицом (руководителем) организации, а менеджера - со средними и низовыми (технологическими) управленческими звеньями.

Можно выделить следующее соотношение функций менеджера и лидера:

лидер определяет направление движения, менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении;

лидер воодушевляет, мотивирует персонал, менеджер следит за исполнительностью людей и соблюдением требований к выполняемой работе;

лидер поощряет людей в исполнении плана, менеджер следит за достижением промежуточных целей;

лидер, оценив качество полученного результата, начинает планировать получение нового, менеджер оформляет полученный результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ (см. Моргунов, 1996. С. 67).

В итоге получается, что лидер все больше ассоциируется в сознании людей с самой фирмой. Лидер все больше превращается во вдохновителя масс на те или иные действия. При этом речь идет не только о массах работников, но и массах потенциальных покупателей, для которых имя такого руководителя-вождя все больше связывается с теми или иными товарами. Получается, что чем престижнее (популярнее) лидер-вождь, тем престижнее и покупаемые вещи, и/или наоборот... Так или иначе, но покупатели, ориентирующиеся на престижные фирмы (и соответствующие вещи), в какой-то степени

реализуют свое понимание собственного достоинства. С другой стороны, и фирмы, очаровывающие все большее число потенциальных покупателей, также реализуют уже свое представление о достоинстве, связанное с расширением своей "паствы". Недаром еще Б. Шоу остроумно заметил, что "искусство управления заключается в организации идолопоклонничества".

Важную роль в анализе труда в организациях играют стили управленческой деятельности. Традиционно выделяются следующие основные стили управления (по К. Левину): авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (попустительский) и смешанный (гибкий, комбинированный). При этом важно использовать стили в зависимости от уровня развития коллектива. Например, при низком уровне развития коллектива - авторитарный стиль, но по отношению к "сознательным" членам - лучше демократический или даже либеральный стиль. Таким образом, вопрос о том, какой стиль "лучше" или "хуже" просто теряет смысл.

Важную роль при анализе управленческого труда играет учет такого фактора, как власть. Выделяются разные варианты власти в организации (см. Мескон и др., 1992. С. 468-469):

- власть, основанная на принуждении (влияние через страх);
- власть, основанная на вознаграждении (влияние через "положительное подкрепление");
- экспертная власть (основана на вере исполнителя в своего руководителя, который "знает, как надо");
- эталонная власть (власть примера, "харизматическая" власть);
- законная власть, или традиционная власть (исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать определенные приказы).

При этом важно понимать, что часто подчиненные не мыслят себе взаимоотношений в организации без того или иного варианта власти. Важнейшей задачей эффективного руководителя является выбор оптимального для данного коллектива (или для конкретных людей) варианта власти.

Существенной для анализа управленческого труда является проблема индивидуального стиля управленческой деятельности. Как отмечал В.С. Мерлин, "стиль выбирается не только потому, что он успешнее, но и потому, что он приносит большее эмоциональное удовлетворение

Р. Блейк и Д. Моутон выделяют следующие варианты индивидуального стиля управленческой деятельности:

- стиль, максимально ориентированный на задачу и минимально - на людей;
- стиль, максимально ориентированный на людей и минимально - на задачу;
- стиль с минимальной ориентацией как на людей, так и на задачу (руководитель стремится сохранить формальный статус, чтобы не выступать нарушителем спокойствия);
- стиль, отражающий среднюю степень заинтересованности в людях и в деле (обычно такой руководитель ориентируется на коллегиальное принятие решений);
- стиль, характеризующийся максимальной заинтересованностью в людях при максимальной направленности на задачу;
- оппортунизм, олицетворяющийся изменчивой комбинацией стилей, ориентированных на удовлетворение сугубо эгоцентрических потребностей;
- патернализм, где ведущими оказываются мотивы поддержания, приобретения высокого статуса в неформальной и во внеформальной подструктурах.

В связи с этим возникает проблема выбора и формирования своего стиля. Проблема осложняется тем, что для успешной должностной (вертикальной) карьеры управленца нужно быть способным работать в так называемых "управленческих командах". А это означает, что степень творчества многих руководящих работников сильно ограничена

необходимостью "вписываться" в формальные (и особенно во внеформальные) взаимоотношения, царящие во многих таких "управленческих командах". Например, необходимость участвовать в совместной травле определенных коллег или участие в совместных праздниках, "весельях-развлечениях" и т.п. Проблема в том, что часто важным условием "принятия" в команду начальников определенного уровня является факт какого-то совместного преступления, будь то преступление финансовое, должностное или моральное. Стать "своим" в среде высших начальников - во многом означает часто "стать уязвимым для своих", т.е. сделать что-то такое, что позволит своим же тебя вовремя поставить на место.

К счастью, не все руководящие работники сталкиваются с необходимостью построения успешной карьеры именно таким образом. К счастью, есть начальники, достаточно независимые, ответственные и творческие. При этом вырисовывается даже интересная закономерность: чем ближе такой начальник к более важным и влиятельным руководителям, тем больше он "на виду" и тем меньше у него реальной самостоятельности (хотя формальной власти может быть предостаточно). И наоборот, чем дальше начальник от вышестоящего руководства, тем меньше его можно "поучать" и "контролировать" и тем больше он сам отвечает за свою работу и за своих подчиненных. Например, руководитель в провинции (руководитель управления или крупного предприятия) при меньших официальных полномочиях может обладать большей реальной властью, чем формально более ответственный руководитель в столице (заместитель министра и т.п.).

#### 7.4. Основы кадрового менеджмента

Кадровая политика в широком смысле - это система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Например, это: профотбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение... Кадровая политика в узком смысле - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (часто неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации. Например, "кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием", - означает, что это будет основным аргументом при решении многих кадровых вопросов.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) - это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Выделяются следующие типы кадровой политики (по разным основаниям).

Первое основание - по уровню осознанности норм и правил, принятых в организации, - позволяет выделить следующие типы:

1) пассивная кадровая политика (нет четкой кадровой программы, работа в режиме экстренного реагирования на конфликтные ситуации);

2) реактивная кадровая политика (нет среднесрочного прогнозирования, хотя есть программы контроля и диагностики конфликтных ситуаций, т.е. программы краткосрочного прогнозирования);

3) превентивная кадровая политика (кадровая политика строится на обоснованных прогнозах развития ситуации; имеются программы краткосрочного и среднесрочного прогнозирования, но нет программ целевого планирования);

4) активная кадровая политика (основана на краткосрочных, среднесрочных и долгосрочно-целевых программах) - возможны разные варианты прогноза: рациональная кадровая политика (основана на качественном и количественном анализе ситуации; опора на программу кадровой политики с конкретными вариантами ее реализации); авантюристическая кадровая политика (нет обоснованного прогноза развития ситуации; программа работы с персоналом строится на эмоциях и "здоровом смысле").

Второе основание - преимущественная ориентация в работе с персоналом (при наборе, адаптации, обучении, продвижении, мотивации и внедрении инноваций) предполагает выделение следующих типов:

1) ориентация на собственный персонал - закрытая кадровая политика (для нового сотрудника необходимо пройти все иерархические уровни служебного роста - заслужить доверие);

2) ориентация на внешний персонал - открытая кадровая политика (новый сотрудник может прийти в организацию и занять там любую должность, в зависимости от своей квалификации и опыта работы) (см. Управление персоналом, 1998. С. 125-143).

Выделяются следующие основные этапы построения кадровой политики:

Сначала необходимо согласовать следующие позиции:

общие принципы кадровой политики, определение приоритетов;

организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах;

информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;

финансовая политика - формирование принципов распределения средств, эффективной системы стимулирования труда;

политика развития персонала - профориентация и адаптация сотрудников, помощь в индивидуальном планировании карьеры, создание рабочих групп и команд; оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии развития организации.

Далее выделяются этапы проектирования кадровой политики:

нормирование (цель - согласование принципов и целей работы с персоналом с целями организации в целом, со стратегией и конкретным этапом ее развития);

программирование (цель - разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных в будущем изменений ситуации); мониторинг персонала (цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации), например: выделение индикаторов состояния кадрового потенциала; оценка эффективности кадровых мероприятий; для постоянного мониторинга - конкретные программы по оценке и аттестации, планированию карьеры, созданию и поддержке эффективного психологического климата организации и т.п.

Особый интерес представляет управление персоналом развивающейся организации. Выделяются следующие основные мероприятия в области кадровой политики в соответствии со стадиями развития такой организации (см. Управление персоналом, 1998. С. 144-180):

Стадия формирования организации. Основные задачи по управлению персоналом:

Подготовка организационного проекта: проектирование организационной структуры; расчет потребности в персонале; анализ кадровой ситуации в регионе; разработка системы стимулирования труда.

Формирование кадрового состава: анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов; определение сегмента рынка рабочей силы, из которой целесообразно проводить набор.

Разработка системы и принципов кадровой политики: формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий; формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава); интересно, что примерное соотношение численности кадровой службы от численного состава всей организации - 1 специалист кадровой службы на 200 сотрудников); разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Стадия интенсивного роста организации. Основные задачи:



Обеспечение готовности организации к реструктурированию в зависимости от конъюнктуры: создание новых подразделений (с соответствующим кадровым обеспечением); обеспечение долгосрочных контактов с постоянными клиентами (через дополнительные услуги и сервис); создание имиджа организации (через установление контактов с общественностью, рекламу).

Привлечение нового персонала.

Противодействие "размыванию корпоративной культуры" (особенно с приходом новых сотрудников со своими ценностями).

Стадия стабилизации. Основные задачи:

Поддержание достигнутого уровня, а также - стремление оптимизировать и совершенствовать затраты на кадровую политику.

Преодоление сопротивления изменениям.

Обеспечение текущих кадровых задач (аттестация, подбор новых сотрудников, участие в профилактике и разрешении трудовых конфликтов и т.п.).

4. Стадия спада (ситуации кризиса). Основная проблема кризиса организации: с точки зрения экономической и чисто производственной - невозможность вписаться в конъюнктуру рынка (товар не находит спроса); с точки зрения управления персоналом - с одной стороны, имеющаяся организационная культура и уровень квалификации работников и, с другой стороны, требования изменения организационной культуры в соответствии с новыми условиями.

Таким образом, главные усилия менеджера по персоналу направлены на смену типа профессиональной деятельности (детерминировано извне) и на смену типа организационной культуры (детерминировано изнутри организации - более психологичное направление работы).

Условно можно выделить следующие технологии и методы управления персоналом в организации (см. Управление персоналом, 1998. С. 181-400).

1. Методы формирования кадрового состава организации (см. Управление персоналом, 1998. С. 181-251).

Планирование структуры организации, где сама организационная структура - это совокупность взаимосвязанных элементов, отражающая отношение организации к своему персоналу. Планирование структуры предполагает выделение следующих типов этих структур:

линейная - звенья связаны друг с другом последовательно;

кольцевая - звенья связаны последовательно, но "выход" последнего звена одновременно является "входом" первого (например, медкомиссия - с "бегунком" по всем кабинетам и опять к главному врачу);

"колесо" - близко к кольцевой, но в центре - звено, связанное со всеми остальными;

звездная - нет линейных связей и все элементы структуры замыкаются только на "центр" (например, в законспирированных организациях);

многосвязная - каждое звено связано со всеми многочисленными связями;

сотовая - каждое звено связано лишь с несколькими другими (с тремя-четырьмя) и имеет один внешний "выход" (или "вход"), либо связана с двумя звеньями и имеет два "входа" ("выхода");

иерархическая - с четкой иерархией (ступенями) управления;

смешанная - в различных подсистемах возможны перечисленные выше виды структур.

Выделяются следующие этапы проектирования организации:

определение целей и результатов деятельности;

определение связей с внешней средой;

разделение процессов (по стадиям, по иерархическим уровням);

группирование функций и выделение оснований для объединения отдельных этапов работ в более обобщенные цепочки - в соответствии со всем этим формируется и структура (конкретные подразделения и рабочие группы) организации.

Оценка потребности в персонале предполагает следующие основные действия:

общая потребность в кадрах определяется в соответствии с базовой и дополнительной потребностью в кадрах;

базовая потребность определяется из объема работ и выработки на одного работника;

дополнительная потребность определяется как различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода;

при долгосрочном планировании кадров охватывается перспектива на период более трех лет.

Основные стадии оценки кандидатов при приеме на работу:

предварительная отборочная беседа;

заполнение бланка заявления;

беседа по найму (интервью);

тестирование (в соответствии с ранее выделенными профессионально важными качествами, полученными на основе профессиографирования конкретных трудовых постов);

проверка рекомендаций и послужного списка претендента.

Особую заботу руководства и менеджеров по персоналу представляет организация конкурсного набора персонала на работу. Цели конкурса: поднятие престижа должности; привлечение большего числа кандидатов; повышение объективности решения о приеме на работу, демократизация отбора и т.п. Необходимые элементы конкурсного отбора: наличие претендентов; конкурсная комиссия; механизмы оценки достоинств конкурентов и принятия решения по итогам конкурса; механизм информирования участников конкурсной процедуры о ходе и результатах конкурса. Основные подходы к конкурсу:

1) выборы - наиболее простой и традиционный способ (претендент не подвергается специальным испытаниям, все решается мнением большинства членов комиссии на основании изучения его документов и оценки опыта предшествующей работы);

2) подбор - с использованием собеседования и психологического тестирования (а не только на основе изучения документов претендента);

3) отбор - на основе тщательного изучения индивидуальных особенностей каждого претендента и прогнозирования его профессиональной деятельности.

Важным элементом работы менеджера по персоналу является участие в организации адаптации персонала, где выделяются следующие основные этапы:

оценка уровня подготовленности новичка;

ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и правами;

действенная адаптация - помощь в освоении своего нового статуса;

функционирование - постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе (нередко это происходит через 1-1,5 года после начала работы).

2. Методы поддержания работоспособности персонала (см. Управление персоналом, 1998. С. 252-305).

Повышение производительности и нормирование труда.

Производительность труда определяется на основе: трудозатрат (среднее число отработанных человеко-часов); среднечасовой выработки (в зависимости от образования, особенностей технологии, эффективности размещения трудовых ресурсов и

др.). Нормирование труда предполагает использование следующих основных методов: хронометраж рабочего времени (среднее время на производство единицы продукции); оценка "стоимости труда" (уровень квалификации, создание условий труда, интенсивность и ответственность работы) - для производства единицы продукции; определение "плавающего тарифа" - с учетом того, что расценки на продукцию могут меняться (с использованием коэффициентов увеличения/или уменьшения заработной платы).

Оценка труда работников. Кадровые задачи, решаемые в ходе оценки труда: определение потенциала работника для его профессионального роста; снижение затрат на обучение; поддержание у сотрудников чувства справедливости и др. Основные подходы к оценке труда: оценка результатов деятельности; оценка поведения работника; рейтинги успешности (на основе наблюдений за работником); процедуры ранжирования (для определения различия между рядом лиц по конкретному показателю).

Заметим, что реально оценка труда многих работников связана с проблемой справедливости оценки труда. К сожалению, во многих случаях эта проблема не решена (в Теме 4 эта проблема обсуждается более подробно).

Важнейшим событием в жизни любой организации является аттестация персонала. Главное назначение аттестации - это не только контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня отдачи работника (см. Зеер, 1997. С. 170-209).

Основные задачи аттестации:

- контроль результатов труда и способностей сотрудника (контрольная функция);
- иницирование коммуникации между руководителем и подчиненным (коммуникативная функция);
- принятие решения об изменениях в карьере работника и оплате его труда (функция отбора);
- стимулирование работника к профессиональному росту (стимулирующая, развивающая функция).

Э.Ф. Зеер выделяет следующие основные этапы аттестации:

1) Подготовка аттестации (осуществляется кадровой службой): разработка принципов и методики проведения аттестации; издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, план проведения аттестации и др.); подготовка специальной программы по проведению аттестации (если она проводится в первый раз).

2) Проведение аттестации: аттестуемые и руководители самостоятельно готовят отчеты (по специально разработанной схеме); аттестуемые, руководители и коллеги заполняют оценочные листы (при определении рейтингов успешности и ранжирования конкретных способностей аттестуемых); анализируются результаты; проводятся заседания аттестационных комиссий.

3) Подведение итогов аттестации: анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации; подготовка рекомендаций по работе с персоналом; утверждение результатов аттестации.

Общий анализ результатов аттестации предполагает следующие действия:

оценка труда: выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, существенно превышающих стандарты труда;

оценка персонала: диагностика уровня развития профессионально важных качеств - ПВК; сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по условиям и специфике конкретных должностей); выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами; оценка перспектив эффективной деятельности; оценка профессионального и служебного роста; оценка возможных ротаций (перестановок кадров);

сведение (обобщение) и обработка данных: составляются сравнительные таблицы эффективности работников; выделяются группы риска (неэффективно работающие сотрудники или имеющие недостаточный уровень развития ПВК); выделяются группы роста (работники, ориентированные на успех и способные к профессиональному развитию); готовятся рекомендации по использованию данных аттестации;

проведение собеседования по результатам аттестации: уточняются некоторые данные; собирается дополнительная информация о сотрудниках;

организация хранения данных: разработка особых форм ввода, хранения и оперативного извлечения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений).

Следующим важным направлением работы является формирование кадрового резерва организации. Выделяются следующие основные типы резерва (по разным основаниям):

1) По виду деятельности: резерв развития - специалисты, готовые работать по новым направлениям (возможен выбор карьеры: профессиональной или руководящей); резерв функционирования - сотрудники, ориентированные именно на руководящую карьеру.

2) По времени назначения: группа А - кандидаты, которые могут быть предложены в настоящее время; группа Б - перспективные кандидаты (на ближайшие 1-3 года).

Основные этапы работы с резервом:

анализ потребности в резерве;

формирование и составление списка резерва;

подготовка кандидатов: собственно профессиональная (по общим и индивидуальным программам) и социально-психологическая.

Планирование карьеры сотрудников. Выделяются следующие типы карьеры:

1) Профессиональная карьера - предполагает рост знаний, умений, навыков и реализуется в следующих вариантах: а) специализация; б) транспрофессионализация (через освоение смежных или новых специальностей).

2) Внутриорганизационная карьера - связана с траекторией движения человека в данной организации. Варианты: а) вертикальная карьера - должностной рост; б) горизонтальная карьера - продвижение внутри организации, например, работа в разных подразделениях одного уровня (повышение своего мастерства в рамках данной должности или данного должностного уровня); в) центристремительная карьера - продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решения (необязательно с должностным ростом, например, секретари-референты или персональные водители начальников).

При этом задача менеджера и руководителя - воодушевить сотрудника на успешную карьеру. Это легче сделать, если, помимо общих разговоров, помочь составить сотруднику план карьеры (в виде определенного документа), который обяжет не только сотрудника делать что-то в плане своего профессионального роста, но и руководителя относиться к такому сотруднику с большим вниманием.

Другим важным направлением работы менеджера по персоналу является участие в организации обучения персонала.

Необходимость непрерывного образования определяется следующими обстоятельствами:

постоянное обновление производства - необходима постоянная переподготовка в соответствии с новой техникой и условиями труда;

в мире конкурентного производства - постоянные "сюрпризы" - необходима разносторонняя подготовка к меняющимся условиям как условие ответа на любой "вызов" ситуации;

темп обновлений - очень высок - необходимость поспевать за изменениями;

для фирмы выгоднее опираться на своих (разносторонних и постоянно переобучающихся) специалистов, чем на новых работников, которым еще предстоит освоиться в данной фирме.

Примечательно, что в американских компаниях "ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации".

При обучении (переобучении) уже сложившегося профессионала - два основных направления: 1) внутренняя интеграция; 2) внешняя адаптация. Основы профессионального образования и переобучения еще будут подробно рассмотрены в Теме 9.

3. Важнейшим направлением оптимизации кадрового состава предприятия является командообразование (см. Управление персоналом, 1998. С. 306-357). Команда в организации (по С.Танненбауму) - это небольшое количество работников (чаще всего 5-7, реже 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 соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли);

имеют взаимопределяющую принадлежность свою и своих партнеров к данной общности (группе).

Само обращение к проблеме командообразования - это вынужденное признание того факта, что во многих организациях реальную работу выполняют не так называемые "коллективы", а лишь небольшая группа высококвалифицированных, и главное - ориентированных на творческую работу людей. Ведь, как известно, в любом коллективе часто настоящие работники (которых не так уж и много) "тянут" основную работу, тогда как другие обычно выполняют чисто "декоративные" функции, например, развлекают сотрудников байками и анекдотами, организуют чае-кофе-пития, или просто "украшают" собой интерьеры помещений.

Поэтому усилия руководителей и менеджеров по персоналу все больше переориентируются на создание таких команд и обеспечение для них наиболее благоприятных условий для работы. Но при этом возникает проблема: другие сотрудники, естественно, не хотят чувствовать себя лишь "декоративными" придатками этих команд. Заметим, что и здесь в основе данной проблемы лежит уязвленное чувство собственного достоинства нерадивых работников. Эта проблема порождает множество других проблем, например, проблему справедливости при оплате труда и т.п.

Для лучшего понимания команды, в отличие от других форм организации рабочих групп, выделяются основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры):

"Комбинат" - беспрекословное подчинение членов команды сильному лидеру, жесткая иерархичная структура группы;

"Клика" - члены группы искренне доверяют своему лидеру, жесткая, иерархичная структура не выражена;

"Кружок" - группа с высокой степенью формализации и стандартизации (главный источник влияния - статус; для лидера важно четко распределить функции и ответственность рядовых членов);

"Команда" - характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации, отношения между членами - на принципах взаимозависимости, лидерство основывается на содействии групповым контактам и сотрудничеству.

Можно условно обозначить следующие основные этапы командообразования:

адаптация - этап взаимного информирования и анализа задач, межличностные отношения пока достаточно осторожные;

группирование - создание подгрупп по интересам и симпатиям, этап формирования группового самосознания: нередко группа (или подгруппа) спланируется на основе противодействия требованиям задачи; на этом этапе очень опасна роль отрицательного лидера, что может превратить группу в "клик";

кооперация - осознание желания работать над решением задачи (более открытое и конструктивное общение);

нормирование деятельности - разрабатываются и принимаются принципы группового взаимодействия;

функционирование: образуется ролевая структура команды; признается разнообразие стилей поведения и подходов к решению задачи; группа открыта для дискуссии; характеризуется высокой степенью психологического единства.

Можно также обозначить следующие условия эффективности деятельности команды:

неформальная и расслабленная атмосфера (никто никого не боится);

задача хорошо понята и принимается членами группы;

члены группы прислушиваются друг к другу;

обсуждаются задачи: в обсуждении участвуют все члены;

члены группы выражают как свои идеи, так и свои чувства;

конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;

группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

Основные методы формирования команд: индивидуальное консультирование (для управления трудными проблемами и конфликтами); непосредственное формирование команды (каждый понимает свое место в решении задачи); построение межкомандных взаимоотношений. По большому счету, в основе эффективного командообразования лежат не столько какие-то "психотехнологии", сколько мастерство, терпение и опыт руководителей (и менеджеров по персоналу), а также его величество - Случай. Это не означает, что при командообразовании надо лишь ждать подходящего случая, главное - быть всегда наготове, если появятся действительно творческие и бескорыстные люди, способные реализовать в своей профессиональной деятельности лучшие свои качества, и способные к определенным компромиссам ради такой работы. Здесь не следует строить иллюзий, ведь психология еще очень далека от постижения проблемы творчества в труде и тем более она далека от постижения проблемы создания коллективов творцов.

Можно обозначить следующие теоретические подходы к формированию команд:

целеполагающий подход - позволяет членам группы сориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей;

межличностный подход (интерперсональный) - направлен на улучшение взаимоотношений в группе;

ролевой подход - направлен на лучшее осознание своей роли в команде с учетом того, что многие роли реально пересекаются (перекрываются);

проблемно-ориентированный подход (через совместное решение проблемы) - направлен на повышение у членов группы чувства общности и соучастия в решении сложных задач.

Заметим, что нередко даже эффективная команда долго существовать не может. Рано или поздно наступает кризис (особенно это характерно для творческих людей). Но сам кризис часто является важнейшим условием для развития данной группы. И здесь задача руководителя, психологов, да и самих сотрудников заключается в том, чтобы использовать энергию кризиса для развития, а не для разрушения. Проблема стрессов и конфликтов в организации более подробно будет рассмотрена в Теме 8.

Следующим направлением работы по оптимизации кадрового состава является кадровый аудит. Организационно-кадровый аудит - это оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Оценка производится по трем основным направлениям:

кадровые процессы - направления деятельности организации по отношению к персоналу;

строение организации (ее структура) - соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/ гибкости организационной конфигурации;

качественные и количественные характеристики персонала.

В условиях нестабильной экономики важную роль в оптимизации кадрового состава предприятия играют не директивные методы сокращения персонала. Смысл недирективного (не жесткого) сокращения персонала заключается в снижении негативных социально-психологических последствий, а именно в препятствовании ухудшению морально-психологического климата; снижению мотивации к труду; снижению производительности; увеличению текучести кадров; снижению доверия к руководству (и менеджерам по персоналу). В зависимости от типа организационных культур выделяют и разные варианты недирективного сокращения персонала.

В условиях доминирования предпринимательской организационной культуры, где главной ценностью является ориентация на карьеру и соперничество между сотрудниками, наиболее адекватным методом является увольнение в соответствии с условиями ранее заключенного контракта.

В условиях доминирования бюрократической организационной культуры, где все основано на административном принуждении работников работать эффективно, наиболее адекватным оказывается увольнение через проведение аттестаций.

При доминировании органической организационной культуры, где главное - это реальные взаимоотношения сотрудников, увольнение проводится на основе поэтапной реорганизации. В этом случае сотрудники морально готовятся к увольнению и естественные формальные и неформальные связи между ними разрываются менее болезненно.

Наконец, в условиях преобладания творческой, в лучшем смысле коллективистской организационной культуры основным методом сокращения персонала является командообразование, когда на работе остаются лишь самые достойные, и главное, - способные самоотверженно работать со своими коллегами не столько ради заработка, сколько ради решения каких-то более интересных задач.

#### 7.5. Связь организации с общественностью ("Паблик рилейшнз")

Международная ассоциация паблик рилейшнз - ПП (IPRA) была создана в Лондоне 1 мая 1955 г. Рекс Харлоу изучил 472 определения "паблик рилейшнз" (public relations) и синтезировал их. Паблик рилейшнз - это "одна из функций управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества между организацией и общественностью".

Понятие "паблик рилейшнз" - ПП включает в себя:

все, что может предположительно улучшить взаимопонимание между организацией и теми, с кем эта организация вступает в контакт как внутри, так и за ее пределами;  
рекомендации по созданию "общественного лица" организации;  
мероприятия, направленные на выявление и ликвидацию недостоверных слухов и других источников непонимания;  
мероприятия, направленные на увеличение общественной значимости организации средствами соответствующей рекламы, выставок, теле-, видео и кинопоказов;  
любые действия, направленные на улучшение потенциальных и реальных контактов между людьми и организациями.

Паблик рилейшнз (ПР) при этом не является: пропагандой; деятельностью, создающей барьеры между правдой и общественностью; деятельностью, направленной на реализацию товаров и услуг; набором хитростей и трюков для привлечения внимания к фирме; рекламой; косвенной рекламой; бесплатной рекламой; просто работой с прессой (см. Моргунов, 1996. С. 91-95).

Выделяются следующие основные отличия паблик рилейшнз (ПР) от пропаганды (см. Управление персоналом. 1998. С. 391):

1. Целью ПР является достижение согласия между организацией и общественностью, тогда как цель рекламы - создание движения сторонников (будущих покупателей).

2. Главной задачей ПР является обеспечение равноправного диалога организации с потребителями. Задачей рекламы является в ряде случаев обеспечение собственного приоритета в диалоге (точнее - в псевдо-диалоге).

3. Методы ПР подразумевают информационную открытость. Методы рекламы предполагают часто сокрытие фактов и дезинформацию возможных покупателей.

4. Главное стремление специалистов ПР - к взаимопониманию с общественностью. Главное стремление специалистов по рекламе - к увеличению числа сторонников-покупателей.

Специалисты в области ПР способствуют решению следующих основных проблем: обеспечивают руководство организации информацией об общественном мнении и оказывают ему помощь в выработке ответных мер;

обеспечивают деятельность руководства в интересах общественности;

поддерживают его в состоянии готовности к различным переменам путем заблаговременного предвидения тенденций;

используют исследование и открытое общение в качестве основных средств деятельности.

Специалист по ПР выступает в качестве посредника между общественностью и руководителем, помогая последнему перевести личные цели и задачи в разумную, приемлемую для общественности практику. Выделяются два основных информационных потока, используемых в целях ПР: 1) от руководства организации по разным "адресам"; 2) от разных "адресов" к руководству организации.

Можно обозначить следующие типичные ошибки при формировании "имиджа" организации: 1) обычно выставляются сильные и привлекательные стороны организации, а слабые скрываются - это проблема ответственности, проблема достоверности информации; 2) еще хуже, в создание имиджа включаются характеристики, которыми организация вообще не обладает...

Таким образом, возникает удивительная ситуация. Если судить строго, то полностью выполнить требования настоящего ПР удастся далеко не всегда. Очень часто то, что выдается за ПР, фактически является банальной рекламой. Например, когда говорят о так называемых ПР-технологиях, используемых в периоды избирательных кампаний (особенно в условиях современной РФ), то скорее речь идет о банальной политической



рекламе, когда предприимчивые психологи в погоне за "гонорарчиками" участвуют в глобальных общественных манипуляциях. Здесь возникает более интересная проблема - проблема "удовлетворенности" трудом таких "специалистов", а также проблема "личного достоинства" этих манипуляторов. К сожалению, данная проблема еще не стала предметом специального исследования психологов труда. Пока надежда лишь на профессиональную рефлексию, основанную на остатках совести самих таких специалистов в области "ПР-технологий".

Выделяются следующие основные методы и области применения публичных рилейшнз (см. Моргунов, 1996. С. 91-93):

1. Печатное слово (рекламные объявления, визитки, прайс-листы, листовки, письма клиентов в СМИ).

2. Аудиальные средства (телефонные опросы, радио-объявления, телефонные переговоры). Иногда сам факт телефонного опроса, тем более проведенный в вежливой и уважительной форме, уже формирует позитивное отношение к данной организации.

3. Визуальные средства (афиши, товарные и фирменные знаки, фотографии руководителей, дизайн интерьеров и мебели, буклеты и каталоги).

4. Аудиовизуальные средства (видеоролики, киноролики, телепередачи, презентации по телевидению).

5. Церемонии, визиты, конференции (посещения организации клиентами и прессой, пресс-конференции).

6. Выставки и ярмарки (распространение печатной продукции).

7. Исследования (кабинетные, узкоцелевые и непрерывные; опросы сотрудников, фокус-группы, группы качества; мониторинг).

8. Контакты и альянсы с другими организациями. Нередко эти контакты свидетельствуют о том, что с данной организацией "вообще можно иметь дело".

Рассмотрение практических аспектов использования "публичных рилейшнз" сводится в основном к повышению эффективности воздействия на различные группы населения в целях создания благоприятного образа данной организации (см. Доти Дороти И., 1996). Можно привести отдельные примеры повышения такой эффективности воздействия.

Отвечая на вопрос, "что делает снимок хорошим?", Д. Дороти предлагает следующее:

фотографируйте людей за тем делом, которым они обычно занимаются, и в той обстановке, в какой они обычно работают;

сутью снимка настолько, насколько позволяет ситуация без потери смысла; постарайтесь, чтобы в кадре был только один человек;

если потребуется, чтобы на фотографии было несколько человек, сгруппируйте их так, чтобы общая компоновка была максимально плотной.

Хорошая фотография в публицити всегда динамична и эмоциональна.

Предлагаются также советы, "как создавать Ваши листы рассылки и делать их более эффективными":

надо учитывать специфику "горизонтальных" СМИ (для широких слоев, интересующихся многими вопросами) и для "вертикальных" СМИ (с аудиторией, имеющей узкие интересы);

каждому СМИ - отдельный рассылочный лист;

составьте список редакторов и лиц, с которыми Вы постоянно имеете дело, а также списки редакторов специализированных отделов.

Также даются рекомендации по организации публицити с помощью радио и телевидения:

телевидение и радио нуждаются в Вас не меньше, чем Вы нуждаетесь в них;

репортерам нужен эффект (даже спор, дискуссия, что-то необычное - если предприниматель обладает способностью вызывать интерес у публики, то его приглашают чаще других);

необходимо на все смотреть под местным углом зрения (при участии в региональных информационных программах);

"лучшее для Вас - ток-шоу";

сопоставляйте то, что Вы хотите сказать, с тем, Что от Вас хотят услышать.

## 7.6. Основы организационного консультирования

Сущность управленческого (организационного) консультирования заключается в том, что руководитель нередко нуждается в советнике, помощнике по вопросам, которые он не может решить самостоятельно - это проблемы конкретного характера, для решения которых требуются нестандартные ходы. При этом выделяют основные типы организационных консультантов: 1) внешних (приглашенных) консультантов; 2) внутренних консультантов.

Внешние консультанты (приглашенные) - это могут быть специальные консультационные службы, специализированные институты, а также - коллеги-руководители из других организаций, - характеризуются следующим: они менее зависимы от руководства, более объективны; они могут шире взглянуть на проблему, имеют опыт работы с разными организациями; но при этом они хуже знают особенности данной организации - нужно время для понимания сути проблемы.

Внутренние консультанты - это могут быть сотрудники разных служб и отделов (в том числе и психологи) - характеризуются тем, что они более зависимы от руководства, но при этом лучше знают специфику проблем данной организации.

Специфика консультационной помощи часто выражается в том, что не так важно, кто первым высказал ценную идею, - сам консультант или заказчик в беседе с консультантом, - важно "довести идею до ее практической реализации в данной организации". А сделать это лучше таким образом, чтобы сам заказчик высказал ценную идею. В этом случае для заказчика (тем более, если это кто-то из высшего руководства данной организации) высказанная идея будет особенно ценна, т.к. высказана им самим, т.е. им Лично.

Можно выделить следующие основные этапы организации процесса управленческого консультирования (см. Юксвяров и др., 1988).

1. Подготовка к консультированию. Часто возникает необходимость предварительной диагностики, и если клиент согласен с ней, то следует зафиксировать:

период проведения предварительной диагностики (обычно от одной-двух недель до месяца);

виды отчетов и информации, предоставляемых консультантом;

перечень ключевых работников и возможность общения с ними в период проведения диагностики;

процедуру представления консультантов, их целей и правил поведения;

порядок представления отчета о диагностике;

связанные с диагностикой финансовые и хозяйственные вопросы, требующие решения.

Обычно в этом участвуют комплексные бригады диагностов (обычно - это 2-3 опытных специалиста широкого профиля).

2. Диагностика организации. Сначала, еще на подготовительном этапе осуществляется предварительная диагностика, предполагающая: изучение положения и

деятельности клиента (организации) в прошлом, настоящем и предполагаемом будущем; установление сильных и слабых сторон клиента; выявление возможных направлений совершенствования; определение возможной помощи консультантов.

Далее осуществляется и текущая диагностика (в ходе самого управленческого консультирования, где уточняются проблемы и пути их решения).

3. Разработка предложений. Ниже предлагается вариант процесса разработки предложений:

- выбор методов работы консультанта;
- разделение труда и его организация в группе консультантов;
- подготовка поля деятельности;
- сбор данных (фактов);

анализ данных и постановка (уточнение) проблемы - это могут быть: проблемы корректирования работы; проблемы прогресса (совершенствование существующих условий); творческие проблемы (например, освоение принципиально новой продукции и т.п.);

выявление причин возникновения проблем и формулирование операциональных (конкретных) проблем, предполагающие выполнение следующих действий: ознакомление с аналогичными проблемами и соответствующими решениями на других объектах (в других организациях); изложение предложений, систем контроля и оценки эффективности их внедрения (если клиент знает свою ситуацию лучше консультанта, то такой клиент может выбрать самостоятельно наиболее подходящий вариант предложений - это нормально); представление предложений клиенту и принятие решений о внедрении.

4. Внедрение предложений. При этом приходится учитывать следующие важные моменты. Часто клиент сам организует внедрение предложений (участие консультанта - лишь в особых случаях, когда, например, предложения неординарны и сам консультант уже имеет опыт их внедрения). Консультант может выступать в роли советника по внедрению. Консультант может участвовать в конкретизации (детализации) планов нововведений, например в разработке инструкций по определенным направлениям работы. Консультант может организовать обучение руководителей и работников консультируемой организации.

5. Договорное оформление отношений "консультант - клиент". Выделяются два основных вида консультирования: 1) консультирование проекта по схеме "доктор - пациент", когда ставится "диагноз" и определяются пути решения проблемы (более старый вариант); 2) консультирование процесса предполагает проведение диагностики организации совместно с клиентом, а клиент неизбежно осваивает методы диагностики и коррекции своей работы (для такого консультирования требуется более широкая, универсальная подготовка консультанта).

Выделяются также виды договорных отношений консультанта и клиента:

продолжающийся договор (консультант приглашается на предприятие 2-3 раза в месяц для участия в совещаниях, для проведения занятий с персоналом и т.п.; консультант - постоянный член группы руководителей предприятия);

договор по диагностике (для разовой и повторяющейся);

договор по внедрению (например, в тех случаях, когда программа внедрения достаточно ясна и требуется лишь грамотная ее реализация);

договор по повышению квалификации руководителей;

договор по составлению проекта (например, разработки проекта по совершенствованию системы управления);

договор по развитию организации (например, по стратегическому планированию кадровой политики организации);

договор на экспертную консультацию (по конкретному вопросу).

Ниже выделяются основные методы организационного консультирования, используемые на разных этапах работы с заказчиком:

1. Методы диагностики организации. 1) Методы сбора информации: анализ документации (нормативные документы, планы развития организации и т.п.); наблюдение (например, поведение руководителей на совещаниях, поведение секретарей, сотрудников во время перерывов и в рабочее время); анкетирование; экспертные оценки (специально организованные); индивидуальные беседы с персоналом. 2) Методы обработки и анализа информации:

метод анализа проблем - по следующим позициям: кто или что является причиной проблем; где локализована проблема; когда проявляется (или возникла) проблема; в какой степени проблема опасна, т.е. интенсивность проблемы;

метод анализа сил воздействия (например, путем соотнесения отрицательных и положительных эффектов воздействия);

метод анализа возможного влияния (цель - выяснение степени влияния на проблему различных факторов и выделение наиболее существенных из них);

метод сравнения (например, сравнение со стандартами работы в данной отрасли или по данной профессии).

2. Методы определения приоритетов проблем: 1) метод дерева целей (позволяет наглядно представить соотношение и взаимообусловленность различных целей и задач организации); 2) метод графа проблем. Сначала строится матрица проблем, которые оцениваются экспертами. Затем определяются причинно-следственные связи между проблемами. Далее строится (рисуетя) "граф" проблем: кружочком обозначена проблема (ее величина показывает значимость данной проблемы) и стрелочками обозначаются связи между проблемами.

3. Методы разработки решений в процессе управленческого консультирования.

Основные методологические подходы к разработке решений: 1) устранение узких мест (устранение факторов, негативно влияющих на работу организации); 2) концепция "идеальной системы". Выделяются следующие уровни рассмотрения такой идеальной системы: теоретическая система (выпуск продукции не лимитирован ни рынком, ни ресурсами, ни другими ограничениями) - реально такой системы быть не может, но для осмысления своих возможностей это полезно; идеальная система в перспективе (предполагается, что при определенных усилиях к такому "идеалу" можно прийти); технически возможный вариант улучшения организации; конкретные рекомендации по внедрению инноваций - четвертый уровень.

В целом можно обозначить следующие основные направления разработки управленческих решений:

стимулирование индивидуального творческого мышления работников и руководителей;

организация групповой работы (например, работы творческих рабочих групп на основе совершенствования взаимодействия между коллегами);

разработка методов оценки вариантов управленческих решений;

разработка методов анализа потенциальных проблем.

Словарь терминов

Организация

Организационная культура

Коллектив

Руководитель

Лидер организации

Менеджер по персоналу

Кадровый менеджмент  
Паблик Рилейшнз (ПР)

Вопросы для самопроверки

В чем суть организации?

Назовите основные компоненты организационной культуры.

Что такое лидер организации (по сравнению с лидером группы или коллектива)?

Назовите главные цели аттестации.

Чем вызвана необходимость командообразования в организациях?

Назовите достоинства и преимущества внешнего консультанта организации.

Список литературы

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 1998. 376 с.

Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М.: Дело, 1991. 320 с.

Донцов А.И. Психология коллектива. М.: Изд-во МГУ, 1984. 208 с.

Доти Дороти И. Паблсити и паблик рилейшнз. М.: "Филинь", 1996. 288 с.

Зеер Э.Ф. Психология профессий. Екатеринбург: УГППУ, 1997. 244 с.

Кабаченко Т.С. психология управления. В 2-х ч. М.: Российское педагогическое общество, 1997. 323 с.

Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб.: "Сенсор", 2000. 368 с.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.

Моргунов Е.Б. Конспекты по психологии. Личность и организация. М.: Тривола, 1996. 112 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов (под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина). М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.

Юксвяров Р.К. и др. Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988. 240 с.

## **ПРОБЛЕМЫ ПРОФЕССИОГРАФИРОВАНИЯ И ПРОФОТБОРА**

**4.1. Понятия: "профессиограмма", "психограмма", "модуль профессии", "модель специалиста", "формула профессий"**

**4.2. Методы и различные схемы профессиографирования**

**4.3. "Аналитическая профессиограмма" и общая схема профотбора**

**4.4. Уровни анализа трудовой деятельности**

**4.5. "Формула профессии". Схема анализа профессии и варианты ее использования в групповой работе и в индивидуальной профконсультации**

**4.1. Понятия: "профессиограмма", "психограмма", "модуль профессии", "модель специалиста", "формула профессий"**

Для современного психолога-практика и профконсультанта важно понимать, каким образом составляется грамотное описание различных видов профессионального труда, какие общие характеристики используются для полного рассмотрения профессий. Помимо использования готовых описаний профессий (профессиограмм) профконсультанту следует быть готовым к самостоятельному выделению и описанию особенностей профессий, характерных для конкретных условий своего города или региона и не представленных в профессиограммах для всеобщего пользования. Кроме того, в ряде случаев возникает необходимость самостоятельного рассмотрения отдельных (особо интересных) профессий совместно с клиентом.

В самом общем виде профессиограмма определяется как "описательно-технологическая характеристика различных видов профессиональной деятельности", сделанная по определенной схеме и для решения определенных задач.

Важным понятием в психологии труда является психограмма, понимаемая как выделение и описание качеств человека, необходимых для успешного выполнения данной трудовой деятельности. Данные качества называются профессионально важными качествами - ПВК.

В современной профессиографии существует еще одно важное понятие - системная профессиограмма, рассматриваемая как сама технология психологического изучения субъекта труда, в которой как бы соединяются собственно профессиограмма и психограмма (на основе описательно-технологических характеристик профессии по определенной схеме как раз и выделяются профессионально важные качества для данной профессии) (см. Иванова, 1992).

На основании целей и задач, для решения которых предназначены те или иные описательные системы профессий, Е.М. Иванова выделяют следующие типы профессиограмм (1992. С. 31-34):

1. Информационные профессиограммы (предназначены для использования в профконсультационной и профориентационной работе для информирования клиентов о тех профессиях, которые вызвали у них интерес).

2. Ориентировочно-диагностические профессиограммы (служат для выявления причин сбоев, аварий, низкой эффективности труда и организуются на основе

сопоставления реальной работы данного человека или рабочей группы с требуемыми - эффективными - образцами организации трудовой деятельности).

3. Конструктивные профиограммы (служат для совершенствования эргатической системы, на основе проектирования новых образцов техники, а также подготовки и организации труда самого персонала).

4. Методические профиограммы, которые можно было бы назвать и методологическими, поскольку они служат для подбора адекватных методов исследования данной эргатической системы, т.е. направлены на рефлексию и последующую организацию труда самого специалиста, составляющего профиографическое описание конкретной работы. Поскольку речь идет о рефлексии и организации собственной деятельности психолога, то, на наш взгляд, такие профиограммы уместнее было бы назвать "методологическими".

5. Диагностические профиограммы, целью которых является подбор методик для профотбора, расстановки и переподготовки кадров (например, организация работы по схеме составления аналитической профиограммы, где сначала исследуется профессия на нормативно-описательном, технологическом и "бюрократическом" уровне, а затем все это переводится на язык необходимых для успешной работы ПВК, для которых и подбираются соответствующие психодиагностические методики).

А.К. Маркова анализирует и выделяет следующие основные подходы к содержанию и структуре профиограмм (Маркова, 1996. С. 23):

1. Комплексная профиограмма (по К.К. Платонову, Ю.В. Котеловой и др.), где учитывается широкий круг характеристик (социальных, технических, экономических, медико-гигиенических и др.), а также указывается предмет, цели, способ, критерии оценки результатов и т.п.

2. Аналитическая профиограмма (по Е.М. Ивановой), где раскрываются не отдельные характеристики компонентов профессии, а обобщенные нормативные показатели профессии и показатели психологической структуры профессиональной деятельности. При этом специально анализируются: объективные характеристики труда и психологическая характеристика труда, что в итоге и позволяет выделять ПВК, соответствующие данным задачам.

3. Психологически ориентированная профиограмма (по Е.И. Гарберу), где выделяются: а) описание внешней картины труда, трудовое поведение: фотография рабочего дня, хронометраж рабочего времени при выполнении конкретных заданий, временная динамика производственной активности, типичные ошибки и др.; б) внутренняя картина труда: типичные реакции личности на определенные профессиональные ситуации, интегральные образования личности работника (способности, структуры научения и опыт), психические состояния (интеллектуальные и эмоциональные процессы, эмоции, воля, внимание, память, психомоторика).

4. "Модульный подход" в профиографировании (по В.Е. Гаврилову). Сам психологический модуль - это "типовой элемент профессиональной деятельности, присущий ряду профессий и выделяемый на основе общности требований к человеку". Структура модуля: 1) объективные характеристики типового элемента (например, для рабочего - измерение объектов без помощи инструментов и приборов - это первая, левая часть модуля); 2) психологические характеристики требований к человеку, предъявляемые этим элементом (например, для рабочего - объемный и линейный глазомер, точность - другая, правая часть модуля). Каждая профессия состоит из нескольких модулей. Число возможных модулей меньше, чем число всех профессий, поэтому целесообразнее (и экономичнее) изучать эти модули и уже из них составлять описание самих профессий (Гаврилов, 1987).

5. А.К. Маркова, развивая идеи "модульного подхода", предлагает свой, оригинальный "задачно-личностный модульный подход" к профиографированию (см. Маркова, 1996. С. 23-24). Общая схема задачно-личностного профиографирования

предполагает анализ профессии (на основе выделения профессиональных задач). Сам "модуль профессии" понимается в данном случае как "совокупность единиц объекта и субъекта трудовой деятельности". В состав модуля входит, таким образом, "соединение не просто отдельного нормативного трудового действия и желательного психологического качества, а сочетание определенной задачи труда и связанных с ней предмета, условий, действий, результатов (левая часть модуля) с рядом психологических качеств (правая часть модуля)". При этом целесообразно выделять: а) приоритетные, ядерные, стержневые профессиональные задачи и б) производные, вспомогательные задачи.

При этом А.К. Маркова выделяет основные требования к профессиограмме (1996. С. 26):

четкое выделение предмета и результата труда (на что направлены главные усилия человека);

выделение не отдельных компонентов и сторон труда, а описание целостной профессиональной деятельности;

демонстрация возможных линий развития человека в данной профессии;

показ возможных перспектив изменения в самой профессии;

направленность профессиограммы на решение практических задач (профессиограмма как основа профотбора, профессионального обучения, рационализации труда и др.);

выделение и описание различных некомпенсируемых профессиональных психологических качеств (ПВК), а также тех качеств, которые могут быть компенсированы (см. рис. 4.1).

Определенную дискуссию вызывает само использование понятия "модель специалиста". В самом общем плане "модель специалиста" предполагает выделение: а) профессиограммы; б) профессионально-должностных требований (ПДТ); в) квалификационного профиля (требований по разрядам, категориям). Причем, (б) и (в) - это то, что обычно отражается в должностных инструкциях (Маркова, 1996. С. 20-23).

Кроме того, при построении "модели специалиста" выделяют:

1. Модель реально действующего, "готового" специалиста, куда входят: а) модель деятельности специалиста (цели, задачи, действия, операции...); б) модель личности специалиста (традиционно личность определяется "личностными профилями", а фактически - системой ПВК).

Примечательно, что Э.Ф. Зеер, рассуждая о "готовности" специалиста, говорит об основных компонентах его профессиональной компетентности: социальной компетентности, специальной и индивидуальной компетентности. А.К. Маркова, соглашаясь с такими рассуждениями Э.Ф. Зеера, дополняет предложенную им систему профессиональной компетентности еще и экстремальной компетентностью в экстремальных ситуациях.

2. Модель самой подготовки специалиста. Однако такие модели могут сильно варьироваться в зависимости от опыта обучающегося (или переобучающегося) специалиста, поэтому реальное построение таких моделей сильно осложнено.

## **4.2. Методы и различные схемы профессиографирования**

Традиционно в психологии труда выделяют следующие основные методы профессиографирования (см. Иванова, 1992. С. 37-49):

Организационные методы, целью которых является планирование, построение самого исследования трудовой деятельности. Среди организационных методов выделяются:



сравнительный метод (исследуются проблемы формирования профессионала при выполнении конкретных видов труда в разных возрастных группах - для "сравнения");

лонгитюдный метод ("срезовой", часто многолетнее исследование, которое проводится с целью выявления динамики развития субъекта труда; используется при прогнозировании эффективности труда данных людей, в решении кадровых вопросов и др.);

комплексный подход, объединяющий различные междисциплинарные исследования.

Методы сбора эмпирических данных, среди которых выделяют:

изучение документации по данной профессии;

наблюдение за работой специалистов;

опрос специалистов (экспертный метод);

изучение продуктов (результатов) данного труда, анализ ошибок;

трудоустрой метод (метод "включенного эксперимента", который называют иногда "методом Петра I"), предполагающий работу исследователя по данной профессии с целью лучшего ее познания и даже "прочувствования" изнутри;

метод искусственной деавтоматизации. Суть метода - исследовать не столько сформированные - автоматизированные - навыки работника, сколько саму трудовую деятельность, которую осваивает обучающийся рабочий. Этот метод может быть положен в основу более тонкого профотбора. И.Н. Шпильрейн еще в 1929 г. писал: "Психотехнически правильны тесты по профотбору, которые в наименьшей, практически приближающейся к нулю, степени дают испытуемому возможность использовать при испытаниях прежде приобретенные профессионально важные знания и навыки как элементы общей автоматизации профессиональной деятельности... Эта деятельность у профессионала автоматизирована и потому недоступна изучению" (см. Шпильрейн, 1983. С. 140);

биографический метод, позволяющий исследовать профессиональный путь данного профессионала (профессионалов) на основании опроса и изучения документации;

метод эксперимента, где сам эксперимент понимается как исследование влияния на трудовой процесс (влияния естественных факторов или влияния, специально организованного);

метод моделирования трудового процесса, позволяющий выделить и анализировать наиболее существенные характеристики данного труда.

Методы обработки эмпирических данных:

качественные методы анализа: экспертная оценка; сравнительный анализ эмпирических данных; анализ ошибок; различные процедуры описания наблюдаемых трудовых процессов или своих впечатлений от выполняемой работы;

количественные методы анализа: статистический анализ; графический анализ (часто позволяет выстроить визуальный образ изменений).

Интерпретационные методы, позволяющие осмыслить полученные результаты и выявить определенные закономерности трудового процесса. Среди этих методов условно выделяют:

структурно-системный анализ, который предполагает психологический анализ операционно-технологической структуры труда, в результате которого можно строить гипотетические модели конкретной трудовой деятельности;

функционально-структурный анализ, предполагающий психологический анализ функциональной структуры трудовой деятельности (на основе предшествующего структурно-системного анализа выявляются мотивационные, когнитивные, операторные и эмоционально-волевые процессы, актуализируемые у человека в процессе формирования и исполнения трудовой деятельности на макро- и микроструктурном уровнях, т.е. выявляются психологические функции, обеспечивающие данный трудовой процесс).

Можно выделить различные конкретные схемы профессиографирования. По Е.М. Ивановой (см. Иванова, 1987, с.32-33), вся трудовая деятельность включает две основные составляющие: субъект труда и объект труда:

Субъект труда предполагает выделение и описание следующих характеристик:

объективные характеристики субъекта труда (здоровье, стаж, образование, успешность работы...);

социальная когнитивно-мотивационная структура (информированность о социальной значимости профессии, информированность о своей роли в обществе, осознание себя членом профессиональной среды, отношение к своей профессиональной деятельности);

профессиональная когнитивно-мотивационная структура (знание о трудовом процессе в целом; знание предмета, целей, условий и задач трудового процесса; личностное отношение к труду как к процессу и как к результату);

операторная психологическая структура "отдельной" деятельности (выделение цели, способность выполнять действия и операции);

эмоционально-волевая структура субъекта труда (индивидуальный стиль деятельности; функциональное состояние субъекта труда).

Объект труда:

история и перспективы развития данного трудового процесса (научно-технический прогресс - НТП, социально-экономический прогресс...);

социальная структура и направленность объекта труда (социальная направленность объекта труда; социально-технические характеристики объекта труда; социально-экономические характеристики объекта труда);

сама структура трудового процесса, позволяющая выделить: а) предмет труда - средства труда - трудовая задача;

структура условий труда: микроклимат и гигиенические условия; социально-психологические условия; организация труда (нормирование, планирование, контроль);

операционно-техническая структура труда (операционно-технологические действия; правила исполнения трудовых действий).

Е.С. Романова и Г.А. Суворова предложили несколько более компактные варианты описания профессий, которые также могут быть использованы профконсультантами. Ниже представлены несколько таких вариантов.

1. Ориентировочная схема экспресс-изучения профессии: а) технико-экономическое описание (технология, оборудование, нормы, оплата труда); б) организация и условия труда (социальные и физические условия, освещенность, температура, влажность, профвредности, режим труда...); в) документация по текучести кадров, по сбоям в работе и т.п.; г) подробное описание самой трудовой деятельности (основные операции и действия); д) психофизиологическая характеристика трудовой деятельности (характеристика ПВК).

2. Общая схема (основные вопросы) для разработки комплексной профессиограммы: 1) как называется работа и в чем она состоит (ее существенные характеристики)? 2) какова эффективность (основные критерии эффективности) и цель работы? 3) что является предметом труда (над чем работают)? 4) каким способом (как) выполняется работа (каков технологический процесс)? 5) на основании чего делается работа (нормативная и производственная документация)? 6) каковы конкретные критерии оценки труда? 7) какая необходима квалификация? 8) при помощи каких средств выполняется работа? 9) в каких условиях выполняется работа (территориальных, гигиенических, эстетических)? 10) какова организация труда (график работы, трудовые смены, баланс труда и отдыха)? 11) какова кооперация труда (кто, что и с кем делает)? 12) какова интенсивность труда? 13) какова степень опасности и ответственности труда? 14) какова степень воздействия труда на работника (степень полезности/ вредности)? 15)

какова польза для работника (зарплата, премии, общественное признание и т.п.)? 16) какие условия, требования и ограничения характерны для работы (кто может и кто не может ее выполнять: административно-правовые, политические, медицинские, общественные и другие детерминанты) (см. Романова, Суворова, 1990. С. 134-148).

### 4.3. "Аналитическая профессиограмма" и общая схема профотбора

Как уже отмечалось выше, существует специальная процедура, позволяющая выделять профессионально важные качества на основании предварительного изучения технологических и нормативно заданных ("бюрократических") характеристик профессий, как бы переходя от собственно профессиограммы к психограмме. Такая процедура позволяет подбирать банки психодиагностических методик для профотбора на конкретные профессии, составлять развивающие и обучающие программы для конкретных профессионалов и т.п. Называется данная процедура аналитическое профессиографирование (аналитическая профессиограмма). Е.М. Иванова определяет аналитическую профессиограмму как "построение операторной структуры деятельности субъекта труда через анализ основных нормативных показателей операционально-технологической структуры труда, изучаемых как система нормативно-ориентирующих признаков, организующих исполнение операционально-технологических действий субъекта труда" и предлагает следующий порядок ее построения (см. Иванова, 1992. С. 52-60).

Аналитическое профессиографирование включает два основных этапа: 1) анализ операционально-технологической структуры труда и 2) анализ собственно психологической структуры деятельности субъекта труда. По сути, психолог должен сначала изучить данную профессиональную деятельность на основе анализа существующей нормативной документации (на "бюрократическом" и "технологическом" языке), а затем все это перевести на язык психологии, что и позволяет ему выделить на основе психологических характеристик действий сами профессионально важные качества (ПВК). И уже к этим качествам (к наиболее важным для данной профессии) подбираются конкретные психодиагностические методики - тесты (или субтесты).

В приложениях (см. Приложение 2) на примере двух профессий "начальник отдела кадров - начальник ОК" и "разработчик РЭА" показано, как можно рассмотреть данную работу с помощью аналитической профессиограммы. Также в приложениях представлен перечень профессионально важных качеств (ПВК), которые могут быть использованы при составлении аналитической профессиограммы (см. Приложение 1).

Заметим, что само выделение ПВК и подбор соответствующих психодиагностических методик (уже собственно для профотбора персонала) предполагает также и составление обоснованных психометрических норм для используемых тестов. При этом сразу же обнаруживаются серьезные проблемы при использовании тестов в профотборе.

1. Сами нормы обычно предполагают исследование достаточно больших (примерно 200-300 человек) и, главное, репрезентативных выборок. Иными словами, важно не просто набрать нормы на любых людях, а именно на профессионалах, работающих по интересующей профессии. Понятно, что далеко не всегда такие возможности имеются, поэтому многие тесты, используемые в профотборе, недостаточно обоснованы.

2. Нормы должны быть набраны с учетом местных (региональных) особенностей. Например, нормы, составленные в столице, могут оказаться непригодными в отдаленных регионах страны.

3. Сами эти нормы должны через определенное время обновляться (например, через каждые 3-5 лет). Все это еще больше осложняет ситуацию. А ведь тесты претендуют на "точный" и "объективный" диагноз.

4. Кроме того, вызывает сильные сомнения само качество имеющихся тестов. Например, известный психолог В.П. Зинченко пишет по этому поводу: "Я предпочитаю определять коэффициент интеллектуальности не с помощью тестов, а по выражению лица. Несмотря на огромные усилия по установлению валидности тестов, многие из них так и остаются инвалидными" (Зинченко, 1995. С. 15).

Но даже несмотря на это, тесты все же следует использовать в целях профотбора. Каковы главные аргументы "за" использование тестов:

1. При грамотном использовании тесты все-таки дают ценную информацию о клиенте (претенденте), даже несмотря на значительные издержки при составлении норм, обработке и интерпретации результатов. Сама диагностика обычно проводится не с помощью одной единственной методики, а при использовании батарей тестов и, желательно, с повторными испытаниями (по возможности). Главное, о чем должен помнить профконсультант (или психолог-диагност), занимающийся профотбором - результаты собственно тестирования обязательно должны быть дополнены данными наблюдения и беседы.

2. Многие клиенты, руководители, да и сами коллеги-психологи убеждены, что тестировать надо "обязательно". Поэтому, чтобы не подрывать авторитет стандартизированной практической психодиагностики, проще провести тестирование, чем доказывать кому-то гораздо большую эффективность других, более надежных методов диагностики - беседы и наблюдения. Опытный специалист, успокоив таким образом своих клиентов и заказчиков, все равно перепроверит результаты тестов более "живыми" методами работы с клиентом-претендентом.

3. В некоторых организациях, особенно там, где начальство и коллеги не обладают достаточным уровнем общей культуры, с помощью тестов легко создать видимость работы (рабочие шкафы и полки быстро заполняются бланками опросников и тестов, психолог постоянно "обрабатывает" и "интерпретирует" результаты компьютерного тестирования и т.п.). И уже на этом фоне легче работать так, как подсказывает совесть и настоящий профессионализм. Заметим, что у психолога профессионализм в немалой степени основан не на использовании стандартизированных методов, предназначенных скорее для начинающих специалистов, а на профессиональной интуиции, которая сама часто основывается на богатом жизненном опыте и опыте психологической практики.

4. Наконец, если клиенты (или начальство) выдвигают "претензии" к работе психолога (типа, "чем это Вы там занимаетесь?"), можно сослаться на то, что используемые Вами психодиагностические методы известны во всем мире и активно используются психологами в других организациях. А на фоне таких "общепризнанных" (хотя и здорово устаревших) методов проще использовать действительно работающие методы, включая и индивидуальные приемы и методики конкретного профконсультанта.

В целом профотбор в конкретной организации предполагает следующие основные этапы (см. Управление персоналом, 1998. С. 151-181):

1. Если рассматривать новую организацию (или создание нового структурного подразделения), то еще на предварительных этапах проводится планирование структуры организации: определяется сам тип структуры и основные отношения организации и персонала.

2. Далее проводится проектирование организации, предполагающее: определение целей и результатов деятельности; определяются связи с внешней средой; разделяются процессы (по стадиям, по иерархическим уровням); группируются функции и выделяются основания для объединения отдельных этапов работ в более обобщенные цепочки - в соответствии со всем этим формируется и структура (конкретные подразделения и рабочие группы) организации.

3. На основании всего этого осуществляется общая оценка потребности в персонале. Сама общая потребность в кадрах определяется в соответствии с базовой и

дополнительной потребностью в кадрах. Базовая потребность определяется из объема работ и выработки на одного работника. Дополнительная потребность - это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода. При долговременном планировании кадров охватывается перспектива на период более трех лет.

4. Поиск и организация потока претендентов: реклама в СМИ; обращение в "рекрутинговые" агентства; обращение в службы занятости населения; использование личных контактов; ярмарки вакансий; школы, гимназии, вузы и т.п.

5. Работа с самими претендентами предполагает следующие подэтапы:

На основании предварительного собеседования - формирование базы данных о претендентах; подготовка списка кандидатов на вакантные должности.

Сбор предварительной информации от кандидатов: предварительное собеседование; заполнение стандартной формы анкеты (типа "Сведения о кандидате"); прием "резюме" от самих кандидатов и т.п.

Проверка информации, полученной от кандидатов: информация с прежних мест работы и учебы; проверка рекомендаций.

Тестирование кандидатов: личностные опросники; тесты интеллектуальных способностей; тесты специальных способностей; групповые (в том числе, и игровые) методы отбора; решение проблемных ситуаций и т.п. Именно здесь могут пригодиться банки психодиагностических методик под конкретные трудовые посты, составленных на основе предварительного аналитического профессиографирования (см. выше).

При необходимости, медицинское обследование: запрос в поликлинику по месту жительства; запрос в кожно-венерологический диспансер; запрос в наркологический диспансер; запрос в психоневрологический диспансер.

Серия последовательных интервью: со специалистом отдела персонала (с менеджером по персоналу); с руководителем подразделения, в котором имеется вакансия; со специально созданной комиссией ("панельное интервью").

Окончательное решение о зачислении на работу (принимается либо решением руководства, либо специальной комиссией).

При этом возможны следующие типичные ошибки при оценке кандидатов:

ошибка центральной тенденции (когда часть кандидатов оценивается средним баллом, т.е. всех подгоняют под "норму", хотя можно ожидать, что кто-то из кандидатов лучше, а кто-то хуже);

ошибка снисходительности (когда большинство кандидатов оцениваются высоким баллом, что может привести к приему на работу неподходящих работников);

ошибка завышенной требовательности (большинство получает очень низкие оценки, что приводит к отсеиванию потенциально пригодных работников);

эффект ореола (когда интервьюер оценивает кандидата, ориентируясь лишь на какую-то одну, самую "главную" его характеристику, т.е. теряется комплексность оценки);

ошибка контраста (когда средний кандидат оценивается высоко, если он идет после нескольких довольно слабых кандидатов, или, наоборот, оценивается низко, если идет после сильных кандидатов);

стереотипизация в оценке (тенденция сравнивать кандидата со стереотипом "идеального работника", который у каждого - свой и может сильно отличаться от реальных требований работы).

6. Особого внимания требует организуемый иногда конкурсный набор персонала на работу.

1) Цели конкурса: поднятие престижа должности; привлечение большего числа кандидатов; повышение объективности решения о приеме на работу, демократизация отбора и т.п.

2) Необходимые элементы конкурсного отбора: наличие претендентов; конкурсная комиссия; механизмы оценки достоинств конкурентов и принятия решения по

итогах конкурса; механизм информирования участников конкурсной процедуры о ходе и результатах конкурса.

3) Основные подходы к конкурсу: выборы - наиболее простой и традиционный способ (претендент не подвергается специальным испытаниям, все решается мнением большинства членов комиссии на основании изучения его документов и оценки опыта предшествующей работы); подбор - с использованием собеседования и психологического тестирования (а не только на основе изучения с документами претендента); отбор - на основе тщательного изучения индивидуальных особенностей каждого претендента и прогнозирования его профессиональной деятельности.

7. Часто реальный профотбор продолжается на этапе профессиональной адаптации, тем более, что сейчас распространена практика "испытательных сроков", по истечении которого с новичком могут и не продолжить контракт. Здесь уместно вспомнить известные слова Е.А. Климова о том, что "...у человека не может быть полностью готовой профпригодности до того, как он практически включился в профессиональную подготовку и соответствующую трудовую деятельность (способности формируются в деятельности)" (Климов, 1990. С. 69). Адаптация персонала предполагает выделение следующих основных этапов: а) оценка уровня подготовленности новичка; б) ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и правами; в) действенная адаптация - помощь в освоении своего нового статуса; г) функционирование - постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе (нередко это происходит через 1-1,5 года после начала работы...).

В последнее время все более популярны идеи о специализированной подготовке персонала с элементами профориентации и профотбора (точнее - профподбора) уже в ходе самого профессионального обучения в вузе (близко к тому, что раньше называлось "целевой подготовкой" и "целевой аспирантурой"). При таком варианте обучающийся студент знакомится с конкретными трудовыми постами (на какой-то фирме, заинтересованной в подготовке определенных специалистов и установившей контакт с данным учебным заведением). Студент может также выбрать то, что ему больше по душе. И в соответствии с этим сама подготовка студента может осуществляться уже по индивидуальным планам и программам, учитывающим специфику будущей работы. Заметим, что такая схема допускает и подготовку по двум или даже трем специализациям, предоставляя будущему специалисту еще больший простор для выбора.

#### **4.4. Уровни анализа трудовой деятельности**

1. Е.М. Иванова выделяет следующие уровни системного анализа трудовой деятельности:

Нормативно-параметрический уровень: характеристики объекта труда (социально-технические и социально-экономические характеристики; цели, условия, средства, сам трудовой процесс); объективные характеристики субъекта труда (возраст, здоровье, успешность труда...).

Морфологический уровень - сама структура и взаимоотношение различных нормативно заданных составляющих труда: трудовой процесс и условия труда, интегрированные в операционально-технологическую структуру труда; все это обуславливает строение компонентов субъекта труда, т.е. профессиональную когнитивно-мотивационную составляющую, операторную, эмоционально-волевою...

Функциональный уровень, где интегрируются нормативно-параметрические и морфологические характеристики субъекта и объекта труда (это реальные действия и вся трудовая деятельность в целом) (см. Иванова, 1992. С. 31-34).

2. Также, рассматривая трудовую деятельность как систему, В.Д. Шадриков выделяет следующие уровни ее анализа (1982. С. 131-168):

Личностно-мотивационный уровень: общественная значимость профессии; личностная значимость...

Компонентно-целевой анализ трудовой деятельности, где выделяются: данная трудовая деятельность в целом и отдельные операции (технологические операции и исполнительные действия называются "операторы"); информационная основа каждого действия (признаки, на которые ориентируется человек при выполнении трудового действия); правила обработки этой информации (правила алгоритма принятия решения); качества индивида, влияющие на эффективность труда (ПВК).

Таким образом, в компоненты трудовой деятельности входят: а) операторы (как исполнительные действия) и б) соответствующие им ПВК человека.

Информационный уровень, где выделяются: психофизиологический аспект (форма сигнала, пороги чувствительности при восприятии сигнала); оценочный аспект (измерение количества информации); собственно психологический аспект (механизмы приема, хранения и переработки информации).

Структурно-функциональный уровень. На данном уровне выявляются связи между отдельными компонентами деятельности, устанавливаются значимость этих связей и удельный "вес" отдельных компонентов, а также раскрывается функциональная соподчиненность структурных компонентов.

Индивидуально-психологический уровень, предполагающий выделение и анализ: мотивации, целей и трудовых установок; выделение критериев достижения (или не достижения) цели; предпочтительные цели; саму программу достижения цели и т.п.

В итоге, по мнению В.Д. Шадрикова, все это интегрируется в понятие "индивидуальный стиль деятельности".

3. Интересные уровни рассмотрения трудовой деятельности выделяет и Е.А. Климов (см. 1988. С. 105-106):

Уровень деяний (целостная деятельность в единстве с личностью; деяние - как целостный цикл трудовой деятельности, имеющий полную психологическую структуру).

Уровень действий ("действие - совокупность процессов познания и исполнения, направленных на достижение ближайшей осознанной цели")

Уровень макроэлементов действия (способность отражения действительности на сенсорном, перцептивном и репрезентативном уровнях; способность к осуществлению исполнительных актов).

Уровень микроэлементов действия (это важные, но малоподотчетные, ускользающие от произвольной регуляции особенности действия).

Таблица 4.1. Уровни анализа трудовой деятельности По Ивановой Е.М. По Шадрикову В.Д. По Климову Е.А.

Нормативно-параметрический уровень

Морфологический уровень

Функциональный уровень      Личностно-мотивационный уровень

Компонентно-целевой анализ трудовой деятельности

Информационный уровень

Структурно-функциональный уровень

Индивидуально-психологический уровень      Уровень деяний

Уровень действий

Уровень макроэлементов действия

Уровень микроэлементов действия

#### 4.5. "Формула профессии". Схема анализа профессии и варианты ее использования в групповой работе и в индивидуальной профконсультации

Сама "Формула профессий" рассматривается как основа построения "Схемы анализа профессий". В традиционной "Формуле профессии" выделяются следующие обобщенные характеристики профессий, позволяющие в закодированном виде представлять разные профессии и специальности (см. Климов, 1990):

типы профессий выделяются по предмету труда: природа - П; техника - Т; человек - Ч; знаковые системы - З; художественный образ - Х;

классы профессий - по целям труда: гностические - Г; преобразовательные - П; изыскательные - И;

отделы профессий - по средствам труда: ручные - Р; механические - М; автоматические - А; функциональные, т.е. возможности и функции организма, а также - теоретические средства - Ф;

группы профессий - по условиям труда: бытовой микроклимат - Б; открытый воздух - О; необычные - Н; моральная ответственность - М; экстремальные условия - Э.

Например, с помощью "Формулы профессий" можно было бы так "закодировать" профессию "повар": предмет труда - природа (П) и художественный образ (Х), цели труда - преобразовательные (П) и изыскательные (И), средства труда - ручные (Р) и функциональные (Ф), условия труда - необычные (Н).

К сожалению, при практическом использовании "Формулы профессий" в традиционном варианте в классе иногда возникали недоразумения. Например, при анализе профессии "токарь" ученик спрашивает: "Какой предмет труда у токаря?" - Ответ "техника" его не устраивал, т.к. сообразительный ученик тут же возражал: "У токаря техника - это средство труда, а что является предметом, из "Формулы" непонятно...". Или, например, профессия "водитель автобуса". Из приведенной "Формулы" неясно, какая цель у водителя. Сказать школьникам, что водитель "преобразует" транспортное средство в пространстве, значит вызвать у них в лучшем случае улыбку... Таким образом, возникла необходимость несколько видоизменить и расширить предложенный Е.А. Климовым вариант "Формулы". Ниже представлена построенная на идеях Е.А. Климова "Схема анализа профессии" (см. табл. 4.2).

Таблица 4.2. Схема анализа профессии (вариант работы с группой в игре "Угадай профессию")

Характеристики профессий	Место для первого примера профессии - "таксист" <sup>1</sup>	Место для кодирования загаданной профессии (для игры "Угадай профессию")
Предмет труда: природа (животные, растения) материалы и заготовки дети взрослые техника знаковые системы (тексты, информация в компьютерах...) )художественный образ	взрослые техника	
Цели труда: контроль, оценка, диагноз преобразовательная изобретательная	транспортирование обслуживание	



собственное развитие транспортирование обслуживание		
Средства труда: ручные и простые приспособления механические автоматические функциональные (речь, мимика, зрение, слух... ) теоретические (знания, способы мышления) переносные или стационарные средства	механические функциональные	
Условия труда: бытовой микроклимат большие помещения с людьми обычный производственный цех необычные производственные условия (особый режим влажности, температуры, стерильность) экстремальные условия (риск для жизни и здоровья) работа на открытом воздухе домашний кабинет, лаборатория, мастерская	экстремальные	
Характер подвижности в труде: преимущественно сидя преимущественно стоя множество разнообразных движений длительная ходьба вынужденные статичные позы высокая избирательная подвижность определенных групп мышц	сидя	
Характер общения в труде: минимальное общение (индивидуальный труд) клиенты, посетители обычный коллектив (одни и те же лица... )	клиенты	

<p>работа с аудиториями выраженная дисциплина, субординация в труде небольшой коллектив в замкнутом пространстве (экипажи судов, полярники, участники экспедиций)</p>		
<p>Ответственность в труде: материальная моральная за жизнь и здоровье людей невыраженная ответственность</p>	<p>жизнь и здоровье</p>	
<p>Особенности труда: возможность работы по совместительству большая официальная зарплата льготы "соблазны" (возможность брать взятки, воровать, использовать оборудование организации... ) изысканные отношения встречи со знаменитостями частые заграничные командировки командировки по стране завершенный результат труда (можно полюбоваться) высокий престиж профессии явно выраженная общественная полезность труда</p>	<p>"соблазны" знаменитости</p>	
<p>Типичные трудности и напряженности: нервное напряжение профзаболевания распространены мат и сквернословие повышенный риск судимости невысокой престиж работы очень маленькая зарплата общественно презираемый (осуждаемый) труд</p>	<p>нервы профзаболевания сквернословие</p>	

Минимальный уровень образования для работы: без специального образования (после школы) краткосрочные курсы начальное профессиональное образование (СПТУ) среднее профессиональное образование (техникум) высшее профессиональное образование (вуз): незаконченное высшее бакалавриат магистратура ученая степень (аспирантура, академия...) дополнительное профессиональное образование	начальное професс.	
---	--------------------	--

Вариант использования схемы в работе с классом (в игре "Угадай профессию") предполагает следующий порядок работы с группой (или с классом):

сначала участникам процедуры самим предлагается рассказать о какой-нибудь хорошо известной им профессии;

быстро обнаруживается, что они ее "вроде бы знают", но конкретно рассказать о многих ее особенностях не могут (им нужны "конкретные вопросы");

и тогда преподаватель предлагает схему анализа профессии, в которой и содержатся опорные пункты для рассказа о любой профессии;

преподаватель предлагает выписать эту схему в тетрадях (на это уходит примерно 35-40 минут);

далее начинается собственно игра "Угадай профессию": все делятся на пары (можно играть и втроем), каждый загадывает профессию (а еще лучше - конкретную специальность), кодирует ее в своей тетради, потом все обмениваются тетрадями и по закодированным характеристикам пытаются отгадать ее (можно отгадывать с трех попыток).

Варианты использования схемы в индивидуальной профконсультации:

Когда клиент вообще не знает, какую выбрать профессию. Общий порядок работы следующий:

знакомство со схемой (лучше иметь отпечатанную схему): в самых общих чертах клиенту объясняется смысл схемы и сразу же на примере 1-2 профессий показывается, как с помощью схемы можно их анализировать;

далее организуется игра с клиентом (консультант и клиент загадывают друг другу профессии и пытаются отгадать их - см. выше);

после клиент обозначает на отдельном листке бумаги наиболее привлекательные для себя характеристики пока еще неизвестной профессий (как бы обозначает с помощью схемы свои "пожелания");

потом организуется совместное отгадывание (консультант и клиент на отдельных листочках выписывают по 5-7 профессий, соответствующих "желательным" характеристикам);

наконец, организуется последующее обсуждение (совместный выбор варианта, наиболее соответствующего "пожеланиям" клиента).

Когда клиент хочет уточнить свой уже сделанный выбор. Порядок работы примерно следующий:

знакомство клиента со схемой (на примере анализа 1-2 профессий);

но после знакомства со схемой, клиент сразу же загадывает свою избранную профессию, а профконсультант - пытается ее "отгадать" (из 5-7 вариантов);

далее организуется совместное обсуждение и возможная коррекция представлений клиента о своей профессии.

Заметим, что эффективность использования схемы анализа профессий (особенно в индивидуальных профконсультациях) заметно повышается, если психолог-профконсультант предварительно проанализирует самостоятельно несколько десятков различных профессий. Это важно для выработки навыка "отгадывания" профессий по выделенным характеристикам. Опыт использования данной схемы показывает, что она, даже несмотря на свою "не экзотичность" и простоту, достаточно эффективна и, главное, позволяет организовывать реальное взаимодействие с клиентом, естественно, при условии, что психолог-консультант не пытается постоянно навязывать ему своего мнения.

### **Словарь терминов**

Профессиограмма

Психограмма

"Модуль профессии"

Аналитическая профессиограмма

Профотбор

Профподбор

Схема анализа профессии

Справедливость в оценке труда

Модель специалиста

### **Вопросы для самопроверки**

Как соотносятся понятия "профессиограмма", "психограмма" и "аналитическая профессиограмма"?

Чем различаются информационная и диагностическая профессиограмма?

Можно ли однозначно утверждать, что предложенная Е.А. Климовым "формула профессий" является разновидностью профессиограмм?

Что такое "трудоустройство" в изучении профессиональной деятельности?

В чем сложности корректно организованного профотбора? Приведите аргументы "за" и "против" использования стандартизированных опросников и тестов в профотборе.

Задание: проанализировать с помощью "Схемы анализа профессии" (см. Приложение 6) несколько профессий (по своему усмотрению). По возможности, провести игру "Угадай профессии" с небольшой группой участников или провести индивидуальную профконсультацию с использованием "Схемы анализа профессии" со знакомым человеком.

Задание: составить аналитическую профессиограмму для любой профессии (по своему усмотрению), используя более упрощенную схему: профессиональная задача - психологическая характеристика выполнения данной задачи - требуемые профессионально важные качества (ПВК) (см. Приложения 2). В качестве помощи при составлении аналитической профессиограммы можно воспользоваться перечнем основных качеств

человека (см. Приложение 1). Попробуйте также самостоятельно подобрать для исследования каждого качества соответствующие психодиагностические методики.

Задание: провести сравнительное наблюдение за доступной для этих целей деятельностью какого-либо работника (по своему усмотрению) по схеме, представленной в приложении (см. Приложение 3).

Задание: провести анализ ошибок деятельности какого-либо профессионала (по своему усмотрению) по схеме, представленной в приложении (см. Приложение 4).

Задание: исследовать с помощью трудового метода работу основные (простые) особенности какого-либо несложного (и доступного) профессионального труда (по своему усмотрению) и постараться дать предложения по оптимизации данного труда (см. Приложение 5).

### **Список литературы**

Гаврилов В.Е. Использование модульного подхода для психологической классификации профессий в целях профориентации // Вопросы психологии, 1987. №1. С. 111-117.

Зинченко В.П. Аффект и интеллект в образовании. М.: Тривола, 1995. 64 с.

Иванова Е.М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. М.: МГУ, 1987. 208 с.

Иванова Е.М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности. Учебно-методическое пособие для студентов факультетов психологии государственных университетов. М.: МГУ, 1992. 94 с.

Иванова Е.М., Носкова О.Г., Чернышева О.Н. Спецпрактикум по психологическому изучению профессиональной деятельности. Учебное пособие. М.: МГУ, 1980. 82 с.

Климов Е.А. Как выбирать профессию. М.: Просвещение, 1990. 159 с.

Климов Е.А. Введение в психологию труда. М.: Изд-во МГУ, 1988. 199 с.

Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: "Знание", 1996. 308 с.

Пряжников Н.С. S № \$, или Личность в эпоху продажности. М.: МПСИ; Воронеж: НПО "МОДЭК", 2000а. 224 с.

Пряжников Н.С. Психология элитарности. М.: МПСИ; Воронеж: НПО "МОДЭК", 2000б. 512 с.

Романова Е.С., Суворова Г.А. Психологические основы профессиографии. М.: МПГУ им. В.И.Ленина, 1990. 182 с.

Человек: Мыслители прошлого и настоящего о его жизни, смерти и бессмертии. Древний мир - эпоха просвещения (сост. П.С.Гуревич). М.: Политиздат, 1991. 463 с.

Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Наука. 1982. 183 с.

Шпильрейн И.Н. Искусственная деавтоматизация как метод психологического исследования // История советской психологии труда. Тексты (20-30-е годы XX века) / Под ред. В.П.Зинченко и др. М.: МГУ, 1983, С. 139-141.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **7.1. Представление об организации. Понятие "организационная культура"**

#### **7.2. Психология производственного коллектива**

#### **7.3. Проблемы руководства и лидерства в организации**

#### **7.4. Основы кадрового менеджмента**

#### **7.5. Связь организации с общественностью ("Паблик рилейнз")**

#### **7.6. Основы организационного консультирования**

### **7.1. Представление об организации. Понятие "организационная культура"**

Сущностная характеристика человеческой деятельности - ее целенаправленность, т.е. осознанная организованность в соответствии с целью. В разных сферах деятельности (досуговой, производственной, личностной и т.п.) - разная степень сознательной регуляции (например, в досуговой сфере - иногда полезно быть наивным зрителем...). Но именно в производственной сфере - выраженная целесообразность, позволяющая сознательно управлять своей деятельностью в соответствии с целью (смыслом, задачей).

При этом само управление рассматривается в разных аспектах:

управление техникой (исследуется в психологии труда и инженерной психологии, это и техническая, и дизайнерская проблема);

управление группой, коллективом (исследуется в социальной психологии);

управление организацией как целостностью (исследуется психологией управления или организационной психологией);

управление развитием производства и трудовых ресурсов на уровне отрасли или государства (это и экономика, и государственная кадровая политика);

управление своим собственным поведением при выполнении определенной работы или при восстановлении своей работоспособности (это и психология личности, и психогигиена труда, и медицина, это и философско-этические проблемы, связанные со смыслом труда и всей жизни).

Управление - это не только психологическая проблема, это проблема междисциплинарная, т.е. для психолога проблема заключается и в том, чтобы определить, где кончается собственно психология управления и начинается, например, экономическое планирование развитие организации.

Два важных аспекта проблемы управления в условиях производства: 1) внешнее управление трудовой деятельностью (со стороны руководителя); 2) внутреннее управление на уровне самоорганизации и самоопределения работника (в том числе и самого руководителя). Соответственно выделяются две важные цели управления:

повышение эффективности производства (и деятельности конкретной организации);

развитие и саморазвитие самого работника в труде.

Исходя из сказанного, можно уточнить, что вообще понимается под "организацией". Можно выделить разные определения организации. Например, Я. Зеленковский определяет организацию как "широко понимаемый признак вещи или хода событий, рассматриваемый как состоящий из частей, способствующих успеху целого". Ч. Бернанд пишет об организации как о системе сознательно координируемой деятельности двух и более лиц (цит. по: Кабаченко, 1997. С. 13-17).

Если рассматривать организацию как систему, то самым главным в любой системе является ориентация на выполнение единой цели (смысла). В условиях организации труд множества работников и должен быть ориентирован на выполнение такой цели. Но при этом сразу возникают проблемы. Например, в организации существуют

различные подразделения, которые имеют свои собственные (иногда эгоистичные) интересы и которые по-разному понимают цель организации. Другая проблема связана с взаимодействием организации с внешней средой, например, потребители (или компаньоны) ожидают от организации одного, а сама данная организация видит смысл своей деятельности совсем в другом - опять не состыковка. Могут возникать серьезные проблемы в понимании цели и во взаимоотношениях организации с вышестоящими инстанциями. Наконец, могут возникать проблемы в понимании цели и смысла деятельности данной организации во взаимоотношениях организации с конкретными работниками (например, работник искренне считает, что смыслом его работы является "обеспечение населения качественным товаром", а руководство заинтересовано лишь в высокой прибыли, или в бесконечных загранкомандировках "за счет организации" и т.п.).

Важным для понимания сущности организации является рассмотрение организационной культуры. Традиционно выделяются следующие основные компоненты организационной культуры (по Е.Б. Моргунову, 1996. С. 70-78):

- мировоззрение (отношение к другим сотрудникам, клиентам и конкурентам);
- культурные ценности (типа "качество продукции" или "лидерство", а также "организационная мифология");
- характеристики поведения (ритуалы, церемонии, стереотипы поведения);
- нормы взаимоотношений между работодателем, руководством и работниками (типа "заработал - получил", своеобразные "правила игры" в организации);
- психологический климат.

Выделяя уровни организационной культуры, Е.Б. Моргунов считает, что высшим уровнем является уровень мировоззрения, а уже за ним следует уровень культурных ценностей.

При этом первый, мировоззренческий уровень предполагает учет этнических и религиозных представлений работников. В частности, отмечая особенность современной ситуации, Е.Б. Моргунов пишет о том, что "в настоящее время на Западе прочно вошло в обращение и активно исследуется понятие протестантской деловой этики, в соответствии с которой человек обязан много трудиться и быть скромным в быту, лично принимать ответственность за свои успехи и неудачи" (Моргунов, 1996. С. 72).

Второй уровень - уровень культурных ценностей - включает в себя: 1) символы (высказывания, произведения искусства, реальные объекты или живые персонажи, нагруженные определенным смыслом; 2) организационная мифология, в которой реализуется важнейший принцип: "Народ должен знать своих героев" (а мы бы добавили: "...и подражать им").

В современном менеджменте важнейшим понятием является "миссия организации". М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн пишут: "Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии" (Мескон и др., 1992. С. 262). Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задачи фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат? (см. Мескон и др., 1992. С. 262).

Сущность миссии организации выражена в словах Питера Ф. Друкера: "Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства - создание клиента" (цит. по: Мескону и др., 1992. С. 264). Многие считают, что главная миссия - это

получение прибыли. Но, как отмечают М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн, "прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия", и "поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой", а "выбор такой узкой миссии, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения" (Там же. С. 264).

В качестве примера полноценной миссии организации является определение Г. Фордом миссии компании "Форд" как "предоставление людям дешевого транспорта", за что Америка до сих пор благодарна Г. Форду. Можно представить себе внутреннее состояние и гордость работников заводов Г. Форда. Не это ли является важнейшей основой чувства собственного достоинства любого работника?

## 7.2. Психология производственного коллектива

В отличие от обычной группы производственный коллектив характеризуется тем, что он занимается производительным трудом, тогда как просто группа в качестве цели своего существования может выделять и совместное проведение досуга, и совместную учебную деятельность, и любую непрофессиональную деятельность, включая и криминальную (криминогенные группы).

В целом можно выделить следующие основные характеристики производственного коллектива (см. Андреева, 1998; Донцов, 1984):

1. Это реальная группа, где люди знают друг друга. Например, очередь, часами стоящая за какими-то товарами, не может считаться коллективом, т.к. многие даже не знают друг друга. Другой пример, когда нельзя говорить о реальной трудовой группе - это работники большого предприятия, где далеко не все друг друга знают (хотя часто на видном месте можно прочесть психологически неграмотную надпись: "Коллектив нашего завода обязуется...").

2. Должна быть совместная деятельность и соответственно - совместная цель, объединяющая людей. Например, в упомянутой выше очереди цели у каждого свои эгоистичные - заполучить конкретный товар лично для себя.

3. Цель настоящего коллектива - это общественно-полезная трудовая деятельность. Например, преступная банда не может считаться коллективом, т.к. ее деятельность имеет антиобщественную направленность.

4. Совместная цель деятельности принимается большинством членов коллектива как лично значимая. Например, даже если участники упомянутой выше криминальной банды будут посажены в какую-то колонию и им придется шить рукавицы или валить лес, то и в этом случае это сложно назвать коллективом, т.к. большинство заключенных (в нынешних колониях) скорее всего будут воспринимать такой труд не как лично значимый, а как временно вынужденный.

5. В настоящем коллективе личность уважается и для нее создаются благоприятные возможности для проявления своего творчества в труде. Реально, данная характеристика является скорее неким идеалом, к которому следует стремиться, т.к. немало случаев, когда определенные производственные задачи успешно решаются в условиях диктата начальства или отдельных лидеров. Но это в немалой степени зависит уже от уровня развития коллектива, а сам этот уровень определяется степенью осознания необходимости большинства членов добросовестно выполнять поставленные производственные (общественно-значимые) задачи.

6. Взаимоотношения в подлинном коллективе - это взаимоотношения живых людей, опирающиеся не только на формальные правила производственных отношений, но и на неформальные правила отношений, учитывающие как индивидуальные особенности отдельных членов, так и специфику конкретных рабочих групп. Это то, что в социальной



психологии малых групп получило название "групповая динамика", где реально взаимодействуют как "объективные", так и "субъективные" факторы, определяющие поведение людей (см. Левин, 2000). Поэтому опытные руководители не требуют, чтобы все работали по четкой и однозначной инструкции, а наоборот, поощряют формирование индивидуального стиля труда работников, позволяющего полнее раскрывать им свой творческий потенциал. Но кроме этого, опытные руководители и менеджеры по персоналу культивируют идею неповторимости самих коллективов, когда каждый коллектив имеет "свое лицо", что и позволяет конкретным работникам особенно гордиться тем, что они работают именно в данном коллективе.

7. Сам коллектив рассматривается как некий целостный субъект трудовой деятельности, способный не только пассивно "исполнять" спускаемые сверху задания, но и продуцировать собственные идеи по постановке и выполнению новых производственных задач. "Подобно личностному росту, "групповой смысл" выступает как определенная реальность во взаимодействии личности и группы", - пишет Г.М. Андреева (см. Андреева, 1998. С. 308).

Рассматривая вопросы эффективного управления рабочими группами, М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн выделяют следующие важные факторы, влияющие на работу группы (см. Мескон и др., 1992. С. 448-451):

1) размер группы. По мнению одних авторов, "идеальная" группа должна состоять из 3-9 человек, другие авторы считают, что это 5-11 человек. Так или иначе, "по мере увеличения размера группы общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач" (Там же. С. 448);

2) состав группы, понимаемый как "степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем";

3) групповые нормы, которые в самом общем плане либо способствуют достижению целей группы (и организации в целом), либо препятствуют достижению этих целей;

4) сплоченность группы, понимаемая как "мера тяготения членов группы друг к другу и к самой группе". С одной стороны, такая сплоченность может привести к повышению эффективности работы группы, но с другой стороны, "потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие" (Там же. С. 450);

5) групповое единомыслие - это "тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы", когда "первостепенная задача для отдельной личности - держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение" (Там же. С. 450). Чем-то это напоминает явление конформизма, т.е. подверженность давлению группы. Тем не менее во многих случаях (при нынешнем общем уровне общекультурного развития большинства рабочих групп) такое "единомыслие" часто себя оправдывает в решении большого круга производственных задач. Наиболее отчетливо это проявляется в военизированных организациях, где закон, инструкция или приказ стоят, к сожалению, выше личной инициативы и совести конкретного работника... Кроме того, сама ориентация на "мнение группы" часто является важным условием благополучного пребывания в данной группе, а также условием "успешной" карьеры. Поэтому многие люди стремятся сначала "укрепить свои позиции" в группе или в организации (укрепить свои "тылы"), а уж потом заявлять о своем истинном мнении, если к тому времени еще останется хоть что-то от своего мнения и своей совести...

6) конфликтность. С одной стороны, различие во мнениях нередко приводит к более высокой эффективности группы, но, с другой стороны, конфликтность может сильно осложнить выполнение задач и вообще привести к разрушению группового взаимодействия;

7) статус членов группы. "Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом... Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности работы группы в целом" (Мескон и др., 1992. С. 450). Часто бывает и так, что люди с более высоким статусом предлагают менее ценные и новые идеи, чем новички, еще не добившиеся определенного признания. Кроме того, часто сам статус (и соответствующее влияние на принятие решений) приобретается не только благодаря успешной работе, но и благодаря связям, умению эффектно выступать ("пускать пыль в глаза"), или даже благодаря своей скандальной известности (когда другие просто "боятся связываться с таким придурком");

8) роли членов группы. "Чтобы группа функционировала более эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию", - пишут М.Х. Мескон и другие авторы. При этом выделяются две основные направленности ролей для создания нормально работающей группы: 1) целевые роли, ориентированные на выполнение формальных целей группы; и 2) поддерживающие роли, ориентированные на организацию внутригруппового взаимодействия. Авторы отмечают, что если в американской традиции большее внимание направляется на выполнение целевых ролей, то в восточной традиции (в частности, во многих японских фирмах) - на выполнение поддерживающих ролей (Там же. С. 450-451).

Рассматривая особенности ролевого поведения человека в группе, Р. Кан и Д. Вольф выделяют следующие личностно-ролевые конфликты (цит. по: Моргунов, 1996. С. 80):

межиндивидуальные конфликты, возникающие между двумя и более индивидами, претендующими на выполнение одной роли (например, на роль группового "клоуна" или местной "красавицы");

внутрииндивидуальные конфликты, основанные на противоречии между личностными чертами человека и функциями роли (например, человек, от которого ожидают, что он будет "интеллектуальным лидером" группы, по своим качествам и возможностям явно не способен к этому);

межролевые конфликты, т.е. конфликты между разными ролями, выполняемыми одним человеком (когда, например, в каких-то ситуациях надо быть "волевым и решительным", а в других ситуациях - "добрым и покладистым");

личностно-ролевые конфликты, когда человек, выполняя данную роль, вступает в противоречие со своей системой ценностей и совестью;

ролеподавляющие конфликты, когда роль буквально "подминает" под себя человека. Например, когда роль групповой "очаровашки" постепенно превращает умную и перспективную девушку в "декоративное" украшение данной группы, от которого требуется лишь миленько подыгрывать местным "гениям", получая за это фальшивые комплименты и подарочки...

ролезаполняющие конфликты, в основе которых лежит противоречие между требованиями ситуации и идентичностью роли самой личности. Например, ситуация и ролевая позиция работника предполагает проявление им волевых качеств, но сам работник в ответственный момент пугается и ведет себя как рядовой член группы, т.е. сложная ситуация выявила неготовность данного человека выполнять заявленную ранее роль.

В целом получается, что само пребывание человека в группе, в том числе и смысл его пребывания в производственном коллективе, часто связаны с тем, что группа помогает человеку не только сохранить свое достоинство, но и повысить его в совместной трудовой деятельности. Как отмечают М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн, люди часто вступают в группы и неформальные организации по следующим причинам (см. Мескон, 1992. С. 442-444):

чтобы прочувствовать принадлежность к данной группе - этой "одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей", которая во многом определяет и удовлетворенность трудом человека.

чтобы получить помощь при решении производственных и внепроизводственных проблем.

чтобы получить необходимую защиту, в том числе и при защите своих прав - гражданских и профессиональных.

чтобы реализовать свою потребность в общении, включая и потребность быть более осведомленным, опять же с целью не допустить манипуляции со стороны администрации, которая часто "намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию". И здесь мы встречаемся со стремлением работников благодаря групповому общению сохранить свое достоинство через повышение своей осведомленности в действиях руководства, которые могут затрагивать коренные интересы работающих.

чтобы почувствовать тесное общение и симпатию, что также важно для подтверждения собственной значимости, поскольку "люди часто присоединяются к группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кто им симпатизирует" (Там же. С. 443).

К сожалению, далеко не все трудовые группы и даже коллективы дают своим членам возможность почувствовать себя уважаемым человеком и уважаемым работником. Главная нерешенная проблема психологии производственного коллектива - это проблема соотношения (и взаимоотношения) личности и группы, личности и коллектива. С одной стороны, сама работа в группе других людей предполагает определенные внутренние и внешние уступки (компромиссы), но, с другой стороны, сложно определить саму меру подобных уступок применительно к конкретной личности, к конкретной ситуации, и к конкретной группе.

Особенно эта проблема осложняется тем, что и личности, и коллективы по своему общекультурному уровню могут сильно различаться, поэтому призывы к тому, что человек любых своих коллег должен не только уважать, но и любить, часто оказываются лишь пустыми декларациями. Поэтому-то люди и увольняются из одних групп и коллективов, чтобы найти для себя такие группы, где они в большей мере смогут реализовать свое чувство собственного достоинства. Если же найти такой коллектив сложно, то человек вынужден временно идти на определенные внутренние и внешние компромиссы, но при этом хотя бы осознавая, что поиск для него на этой группе не заканчивается.

### 7.3. Проблемы руководства и лидерства в организации

Для лучшего понимания сущности деятельности руководителя в организации следует рассмотреть понятия: руководитель, менеджер, предприниматель. Т.С. Кабаченко определяет руководителя как "субъекта труда", реализующего основные функции управления, являющегося одновременно элементом различных подструктур организации:

в технологической подструктуре функции руководителя следующие: творческая; ответственная; сложная деятельность, требующая длительной подготовки;

в формальной подструктуре руководитель выступает как должностное лицо (в соответствии со своей компетенцией);

во внеформальной подструктуре руководитель выступает как "доверенное лицо", как "серый кардинал", как "мальчик для битья" и т.п.;

в неформальной структуре: руководитель выступает как член различных группировок, как объект и субъект различных симпатий и антипатий" (см. Кабаченко, 1997).

Поскольку руководитель проявляет себя через реализацию управленческих функций, то важно рассмотреть, что это за функции. Разными авторами выделяются следующие основные управленческие функции:

1. Согласно А. Файолю, это - техническая функция (собственно производство), коммерческая (закупка, продажа, обмен), финансовая (поиск капитала, эффективность его использования), учет (бухгалтерская деятельность, статистика), обеспечение безопасности (сохранность собственности и персонала), администрирование (предвидение, организация, руководство, координация и контроль).

2. Согласно М.Х. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоурну, это - стратегическое планирование, планирование реализации стратегий (тактическое планирование), организация взаимодействия и полномочий, построение организаций, мотивация персонала; контроль за деятельностью организации, ее подструктур и отдельных работников.

3. Согласно Рубахину В.Ф, Журавлеву А.Л., Шорину В.Г, это целая система функций, разбитых на следующие основные группы: первая группа - производственные функции управления: координация деятельности подчиненных для выполнения плана (получения прибыли), обеспечение роста производительности труда, организация сопряженной и ритмичной работы (прогнозирование срывов в работе), контроль, оценка и коррекция деятельности, поддержание трудовой дисциплины, расстановка рабочей смены, согласование индивидуальных особенностей работников со спецификой их труда; вторая группа функций - это социально-психологические функции управления: снижение у работников степени неудовлетворенности трудом, моральное и материальное стимулирование, регулирование межличностных отношений, отстаивание законных интересов работников, сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью кадров, обеспечение профессионального совершенствования подчиненных, воспитательная работа с подчиненными.

Близким по смыслу понятием является понятие "менеджер". Менеджер - от англ. manager < manage - управлять) - это "наемный управляющий, специалист по управлению" (см. Словарь иностранных слов. - М., 1988). Иногда говорят, что менеджер - это руководитель по найму, это человек, профессионально осуществляющий функцию управления в РЫНОЧНОЙ системе отношений. Но поскольку о менеджере можно говорить лишь применительно к "рыночной экономике", то возникает вопрос: насколько корректным является использование термина "менеджер" в условиях неполноценной (или даже извращенной) рыночной экономики, например, в условиях современной России?

Другим важным понятием, часто встречающимся в литературе по организационной психологии, является понятие "менеджер по персоналу", определяемый часто как "специалист, призванный эффективно использовать кадровый потенциал в целях успешной реализации стратегии организации" (см. Управление персоналом, 1998. С. 411).

При этом сам кадровый менеджмент предполагает следующие направления (сферы) работы:

- количественное и качественное планирование персонала;
- занятость персонала (маркетинг персонала), оптимизация и сокращение штатов организации;
- обучение и переподготовка персонала;
- управление персоналом (кадровый контроль);
- политика руководства, политика стимулирования труда;
- социальная политика;
- информационная (коммуникативная) политика - "паблик рилейшнз";
- содействие в деятельности предприятия (общественной и экономической).

Здесь также возникает интересный вопрос: как соотносятся понятия "менеджер по персоналу" и традиционный "инспектор (начальник) отдела кадров"? По своим основным

функциям эти работники во многом похожи, но предполагается, что менеджер по персоналу имеет лучшую (иногда и базовую) психологическую подготовку, а также больше опирается на этические принципы в своей работе, чем менее воспитанный "традиционный кадровик". Хотя и менеджеры по персоналу также бывают разными...

Выделяются следующие основные модели кадрового менеджмента (см. Управление персоналом, 1998. С. 17-18):

1. Менеджер по персоналу как попечитель своих работников (забота о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии). В основе - социал-реформистские идеи конца XIX - начала XX в. При такой модели должностной статус менеджера - очень низкий (менеджер - как "клерк", имеющий подготовку в области промышленной социологии или психологии).

2. Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. Но при этом часто требуется и юридическая подготовка, что не всегда реально и не всегда обеспечивает высокий должностной статус менеджера.

3. Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. В этом случае статус очень высокий, менеджер по персоналу входит в состав высшего руководства и имеет подготовку в области управления человеческими ресурсами.

Выделяются также ключевые перспективные роли менеджера по персоналу (см. Там же. С. 34-35):

кадровый стратег - член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии;

руководитель службы управления персоналом - организатор работы кадровых подразделений;

кадровый технолог - разработчик и реализатор творческих подходов в конкретных кадровых вопросах, руководитель службы организационного развития или развития персонала с учетом деловых перспектив организации.

кадровый инноватор - руководитель, лидер-разработчик экспериментальных проектов, требующих специального научно-методического обеспечения;

исполнитель - специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику (исполнение регламентирующих документов и инструкций или исполнение непосредственных распоряжений руководства в области кадровой политики);

кадровый консультант (внешний или внутренний) - специалист, опирающийся на общее представление о развитии организационно-кадрового потенциала предприятия.

Другим интересным понятием является понятие "предприниматель". Само это понятие было предложено Ричардом Каннтилоном еще в начале XVIII в. Предприниматель - это "человек, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукцией или нового вида услуг". При этом хороший предприниматель не всегда является хорошим менеджером в сфере бизнеса, поскольку само предпринимательство не ограничивается только бизнесом, например, предпринимательство, инициатива возможны и в армии, и в образовании (цит. по: Мескон и др., 1992. С. 44-45).

Для лучшего понимания труда менеджера важно выделить его основные качества и способности. Основными такими способностями, обеспечивающими эффективный управленческий труд, являются (см. Вудкок, Френсис, 1991. С. 21):

способность управлять собой;

разумные личные ценности;

четкие личные цели;

упор на постоянный личностный рост;

навык решать проблемы;

изобретательность и способность к инновациям;  
высокая способность влиять на окружающих;  
знание современных управленческих подходов;  
способность руководить;  
умение обучать и развивать подчиненных;  
способность формировать и развивать эффективные рабочие группы (команды).

К этому можно добавить инициативность, "напористость" при достижении намеченных планов. Важной для эффективной работы является также увлеченность самим процессом управленческого труда. Заметим, что сам труд в этом случае становится для увлеченного работника не столько условием получения прибыли (или благ, или "удовольствий"), сколько условием полноценной реализации своих талантов, что часто и является основой для чувства собственного достоинства.

Важной для понимания специфики управленческого труда является проблема лидерства в организации. В самом широком смысле лидер - это представитель, доверенное лицо, выразитель основных интересов и ценностей группы. В современной управленческой литературе часто используется и другое понятие - лидер организации, рассматриваемый как "человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство; это "человек, играющий в группе ключевую роль в отношении направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижению групповых целей" (см. Моргунов, 1996. С. 62).

Согласно Д. Мак-Грегору, лидерство определяется:  
характеристиками самого лидера;  
позициями, потребностями и прочими характеристиками его последователей;  
характеристиками организации (ее целями, структурой);  
социальной, экономической и политической средой (см. Моргунов, 1996. С. 63).

При этом сразу же обнаруживается проблема, которая выражается в том, что не всегда хороший лидер может быть успешным руководителем, т.к. он перестает быть "доверенным лицом группы", он превращается для рядовых членов группы из "своего" в "чужого".

В современной литературе лидера все больше отождествляют с главным действующим лицом (руководителем) организации, а менеджера - со средними и низовыми (технологическими) управленческими звеньями.

Можно выделить следующее соотношение функций менеджера и лидера:

лидер определяет направление движения, менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении;

лидер воодушевляет, мотивирует персонал, менеджер следит за исполнительностью людей и соблюдением требований к выполняемой работе;

лидер поощряет людей в исполнении плана, менеджер следит за достижением промежуточных целей;

лидер, оценив качество полученного результата, начинает планировать получение нового, менеджер оформляет полученный результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ (см. Моргунов, 1996. С. 67).

В итоге получается, что лидер все больше ассоциируется в сознании людей с самой фирмой. Лидер все больше превращается во вдохновителя масс на те или иные действия. При этом речь идет не только о массах работников, но и массах потенциальных покупателей, для которых имя такого руководителя-вождя все больше связывается с теми или иными товарами. Получается, что чем престижнее (популярнее) лидер-вождь, тем престижнее и покупаемые вещи, и/или наоборот... Так или иначе, но покупатели, ориентирующиеся на престижные фирмы (и соответствующие вещи), в какой-то степени

реализуют свое понимание собственного достоинства. С другой стороны, и фирмы, очаровывающие все большее число потенциальных покупателей, также реализуют уже свое представление о достоинстве, связанное с расширением своей "паствы". Недаром еще Б. Шоу остроумно заметил, что "искусство управления заключается в организации идолопоклонничества".

Важную роль в анализе труда в организациях играют стили управленческой деятельности. Традиционно выделяются следующие основные стили управления (по К. Левину): авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (попустительский) и смешанный (гибкий, комбинированный). При этом важно использовать стили в зависимости от уровня развития коллектива. Например, при низком уровне развития коллектива - авторитарный стиль, но по отношению к "сознательным" членам - лучше демократический или даже либеральный стиль. Таким образом, вопрос о том, какой стиль "лучше" или "хуже" просто теряет смысл.

Важную роль при анализе управленческого труда играет учет такого фактора, как власть. Выделяются разные варианты власти в организации (см. Мескон и др., 1992. С. 468-469):

- власть, основанная на принуждении (влияние через страх);
- власть, основанная на вознаграждении (влияние через "положительное подкрепление");
- экспертная власть (основана на вере исполнителя в своего руководителя, который "знает, как надо");
- эталонная власть (власть примера, "харизматическая" власть);
- законная власть, или традиционная власть (исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать определенные приказы).

При этом важно понимать, что часто подчиненные не мыслят себе взаимоотношений в организации без того или иного варианта власти. Важнейшей задачей эффективного руководителя является выбор оптимального для данного коллектива (или для конкретных людей) варианта власти.

Существенной для анализа управленческого труда является проблема индивидуального стиля управленческой деятельности. Как отмечал В.С. Мерлин, "стиль выбирается не только потому, что он успешнее, но и потому, что он приносит большее эмоциональное удовлетворение

Р. Блейк и Д. Моутон выделяют следующие варианты индивидуального стиля управленческой деятельности:

- стиль, максимально ориентированный на задачу и минимально - на людей;
- стиль, максимально ориентированный на людей и минимально - на задачу;
- стиль с минимальной ориентацией как на людей, так и на задачу (руководитель стремится сохранить формальный статус, чтобы не выступать нарушителем спокойствия);
- стиль, отражающий среднюю степень заинтересованности в людях и в деле (обычно такой руководитель ориентируется на коллегиальное принятие решений);
- стиль, характеризующийся максимальной заинтересованностью в людях при максимальной направленности на задачу;
- оппортунизм, олицетворяющийся изменчивой комбинацией стилей, ориентированных на удовлетворение сугубо эгоцентрических потребностей;
- патернализм, где ведущими оказываются мотивы поддержания, приобретения высокого статуса в неформальной и во внеформальной подструктурах.

В связи с этим возникает проблема выбора и формирования своего стиля. Проблема осложняется тем, что для успешной должностной (вертикальной) карьеры управленца нужно быть способным работать в так называемых "управленческих командах". А это означает, что степень творчества многих руководящих работников сильно ограничена

необходимостью "вписываться" в формальные (и особенно во внеформальные) взаимоотношения, царящие во многих таких "управленческих командах". Например, необходимость участвовать в совместной травле определенных коллег или участие в совместных праздниках, "весельях-развлечениях" и т.п. Проблема в том, что часто важным условием "принятия" в команду начальников определенного уровня является факт какого-то совместного преступления, будь то преступление финансовое, должностное или моральное. Стать "своим" в среде высших начальников - во многом означает часто "стать уязвимым для своих", т.е. сделать что-то такое, что позволит своим же тебя вовремя поставить на место.

К счастью, не все руководящие работники сталкиваются с необходимостью построения успешной карьеры именно таким образом. К счастью, есть начальники, достаточно независимые, ответственные и творческие. При этом вырисовывается даже интересная закономерность: чем ближе такой начальник к более важным и влиятельным руководителям, тем больше он "на виду" и тем меньше у него реальной самостоятельности (хотя формальной власти может быть предостаточно). И наоборот, чем дальше начальник от вышестоящего руководства, тем меньше его можно "поучать" и "контролировать" и тем больше он сам отвечает за свою работу и за своих подчиненных. Например, руководитель в провинции (руководитель управления или крупного предприятия) при меньших официальных полномочиях может обладать большей реальной властью, чем формально более ответственный руководитель в столице (заместитель министра и т.п.).

#### 7.4. Основы кадрового менеджмента

Кадровая политика в широком смысле - это система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Например, это: профотбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение... Кадровая политика в узком смысле - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (часто неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации. Например, "кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием", - означает, что это будет основным аргументом при решении многих кадровых вопросов.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) - это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Выделяются следующие типы кадровой политики (по разным основаниям).

Первое основание - по уровню осознанности норм и правил, принятых в организации, - позволяет выделить следующие типы:

1) пассивная кадровая политика (нет четкой кадровой программы, работа в режиме экстренного реагирования на конфликтные ситуации);

2) реактивная кадровая политика (нет среднесрочного прогнозирования, хотя есть программы контроля и диагностики конфликтных ситуаций, т.е. программы краткосрочного прогнозирования);

3) превентивная кадровая политика (кадровая политика строится на обоснованных прогнозах развития ситуации; имеются программы краткосрочного и среднесрочного прогнозирования, но нет программ целевого планирования);

4) активная кадровая политика (основана на краткосрочных, среднесрочных и долгосрочно-целевых программах) - возможны разные варианты прогноза: рациональная кадровая политика (основана на качественном и количественном анализе ситуации; опора на программу кадровой политики с конкретными вариантами ее реализации); авантюристическая кадровая политика (нет обоснованного прогноза развития ситуации; программа работы с персоналом строится на эмоциях и "здоровом смысле").



Второе основание - преимущественная ориентация в работе с персоналом (при наборе, адаптации, обучении, продвижении, мотивации и внедрении инноваций) предполагает выделение следующих типов:

1) ориентация на собственный персонал - закрытая кадровая политика (для нового сотрудника необходимо пройти все иерархические уровни служебного роста - заслужить доверие);

2) ориентация на внешний персонал - открытая кадровая политика (новый сотрудник может прийти в организацию и занять там любую должность, в зависимости от своей квалификации и опыта работы) (см. Управление персоналом, 1998. С. 125-143).

Выделяются следующие основные этапы построения кадровой политики:

Сначала необходимо согласовать следующие позиции:

общие принципы кадровой политики, определение приоритетов;

организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах;

информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;

финансовая политика - формирование принципов распределения средств, эффективной системы стимулирования труда;

политика развития персонала - профориентация и адаптация сотрудников, помощь в индивидуальном планировании карьеры, создание рабочих групп и команд; оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии развития организации.

Далее выделяются этапы проектирования кадровой политики:

нормирование (цель - согласование принципов и целей работы с персоналом с целями организации в целом, со стратегией и конкретным этапом ее развития);

программирование (цель - разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных в будущем изменений ситуации); мониторинг персонала (цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации), например: выделение индикаторов состояния кадрового потенциала; оценка эффективности кадровых мероприятий; для постоянного мониторинга - конкретные программы по оценке и аттестации, планированию карьеры, созданию и поддержке эффективного психологического климата организации и т.п.

Особый интерес представляет управление персоналом развивающейся организации. Выделяются следующие основные мероприятия в области кадровой политики в соответствии со стадиями развития такой организации (см. Управление персоналом, 1998. С. 144-180):

Стадия формирования организации. Основные задачи по управлению персоналом:

Подготовка организационного проекта: проектирование организационной структуры; расчет потребности в персонале; анализ кадровой ситуации в регионе; разработка системы стимулирования труда.

Формирование кадрового состава: анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов; определение сегмента рынка рабочей силы, из которой целесообразно проводить набор.

Разработка системы и принципов кадровой политики: формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий; формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава); интересно, что примерное соотношение численности кадровой службы от численного состава всей организации - 1 специалист кадровой службы на 200 сотрудников); разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Стадия интенсивного роста организации. Основные задачи:

Обеспечение готовности организации к реструктурированию в зависимости от конъюнктуры: создание новых подразделений (с соответствующим кадровым обеспечением); обеспечение долгосрочных контактов с постоянными клиентами (через дополнительные услуги и сервис); создание имиджа организации (через установление контактов с общественностью, рекламу).

Привлечение нового персонала.

Противодействие "размыванию корпоративной культуры" (особенно с приходом новых сотрудников со своими ценностями).

Стадия стабилизации. Основные задачи:

Поддержание достигнутого уровня, а также - стремление оптимизировать и совершенствовать затраты на кадровую политику.

Преодоление сопротивления изменениям.

Обеспечение текущих кадровых задач (аттестация, подбор новых сотрудников, участие в профилактике и разрешении трудовых конфликтов и т.п.).

4. Стадия спада (ситуации кризиса). Основная проблема кризиса организации: с точки зрения экономической и чисто производственной - невозможность вписаться в конъюнктуру рынка (товар не находит спроса); с точки зрения управления персоналом - с одной стороны, имеющаяся организационная культура и уровень квалификации работников и, с другой стороны, требования изменения организационной культуры в соответствии с новыми условиями.

Таким образом, главные усилия менеджера по персоналу направлены на смену типа профессиональной деятельности (детерминировано извне) и на смену типа организационной культуры (детерминировано изнутри организации - более психологичное направление работы).

Условно можно выделить следующие технологии и методы управления персоналом в организации (см. Управление персоналом, 1998. С. 181-400).

1. Методы формирования кадрового состава организации (см. Управление персоналом, 1998. С. 181-251).

Планирование структуры организации, где сама организационная структура - это совокупность взаимосвязанных элементов, отражающая отношение организации к своему персоналу. Планирование структуры предполагает выделение следующих типов этих структур:

линейная - звенья связаны друг с другом последовательно;

кольцевая - звенья связаны последовательно, но "выход" последнего звена одновременно является "входом" первого (например, медкомиссия - с "бегунком" по всем кабинетам и опять к главному врачу);

"колесо" - близко к кольцевой, но в центре - звено, связанное со всеми остальными;

звездная - нет линейных связей и все элементы структуры замыкаются только на "центр" (например, в законспирированных организациях);

многосвязная - каждое звено связано со всеми многочисленными связями;

сотовая - каждое звено связано лишь с несколькими другими (с тремя-четырьмя) и имеет один внешний "выход" (или "вход"), либо связана с двумя звеньями и имеет два "входа" ("выхода");

иерархическая - с четкой иерархией (ступенями) управления;

смешанная - в различных подсистемах возможны перечисленные выше виды структур.

Выделяются следующие этапы проектирования организации:

определение целей и результатов деятельности;

определение связей с внешней средой;

разделение процессов (по стадиям, по иерархическим уровням);

группирование функций и выделение оснований для объединения отдельных этапов работ в более обобщенные цепочки - в соответствии со всем этим формируется и структура (конкретные подразделения и рабочие группы) организации.

Оценка потребности в персонале предполагает следующие основные действия:

общая потребность в кадрах определяется в соответствии с базовой и дополнительной потребностью в кадрах;

базовая потребность определяется из объема работ и выработки на одного работника;

дополнительная потребность определяется как различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода;

при долгосрочном планировании кадров охватывается перспектива на период более трех лет.

Основные стадии оценки кандидатов при приеме на работу:

предварительная отборочная беседа;

заполнение бланка заявления;

беседа по найму (интервью);

тестирование (в соответствии с ранее выделенными профессионально важными качествами, полученными на основе профессиографирования конкретных трудовых постов);

проверка рекомендаций и послужного списка претендента.

Особую заботу руководства и менеджеров по персоналу представляет организация конкурсного набора персонала на работу. Цели конкурса: поднятие престижа должности; привлечение большего числа кандидатов; повышение объективности решения о приеме на работу, демократизация отбора и т.п. Необходимые элементы конкурсного отбора: наличие претендентов; конкурсная комиссия; механизмы оценки достоинств конкурентов и принятия решения по итогам конкурса; механизм информирования участников конкурсной процедуры о ходе и результатах конкурса. Основные подходы к конкурсу:

1) выборы - наиболее простой и традиционный способ (претендент не подвергается специальным испытаниям, все решается мнением большинства членов комиссии на основании изучения его документов и оценки опыта предшествующей работы);

2) подбор - с использованием собеседования и психологического тестирования (а не только на основе изучения документов претендента);

3) отбор - на основе тщательного изучения индивидуальных особенностей каждого претендента и прогнозирования его профессиональной деятельности.

Важным элементом работы менеджера по персоналу является участие в организации адаптации персонала, где выделяются следующие основные этапы:

оценка уровня подготовленности новичка;

ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и правами;

действенная адаптация - помощь в освоении своего нового статуса;

функционирование - постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе (нередко это происходит через 1-1,5 года после начала работы).

2. Методы поддержания работоспособности персонала (см. Управление персоналом, 1998. С. 252-305).

Повышение производительности и нормирование труда.

Производительность труда определяется на основе: трудозатрат (среднее число отработанных человеко-часов); среднечасовой выработки (в зависимости от образования, особенностей технологии, эффективности размещения трудовых ресурсов и

др.). Нормирование труда предполагает использование следующих основных методов: хронометраж рабочего времени (среднее время на производство единицы продукции); оценка "стоимости труда" (уровень квалификации, создание условий труда, интенсивность и ответственность работы) - для производства единицы продукции; определение "плавающего тарифа" - с учетом того, что расценки на продукцию могут меняться (с использованием коэффициентов увеличения/или уменьшения заработной платы).

Оценка труда работников. Кадровые задачи, решаемые в ходе оценки труда: определение потенциала работника для его профессионального роста; снижение затрат на обучение; поддержание у сотрудников чувства справедливости и др. Основные подходы к оценке труда: оценка результатов деятельности; оценка поведения работника; рейтинги успешности (на основе наблюдений за работником); процедуры ранжирования (для определения различия между рядом лиц по конкретному показателю).

Заметим, что реально оценка труда многих работников связана с проблемой справедливости оценки труда. К сожалению, во многих случаях эта проблема не решена (в Теме 4 эта проблема обсуждается более подробно).

Важнейшим событием в жизни любой организации является аттестация персонала. Главное назначение аттестации - это не только контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня отдачи работника (см. Зеер, 1997. С. 170-209).

Основные задачи аттестации:

- контроль результатов труда и способностей сотрудника (контрольная функция);
- инициирование коммуникации между руководителем и подчиненным (коммуникативная функция);
- принятие решения об изменениях в карьере работника и оплате его труда (функция отбора);
- стимулирование работника к профессиональному росту (стимулирующая, развивающая функция).

Э.Ф. Зеер выделяет следующие основные этапы аттестации:

1) Подготовка аттестации (осуществляется кадровой службой): разработка принципов и методики проведения аттестации; издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, план проведения аттестации и др.); подготовка специальной программы по проведению аттестации (если она проводится в первый раз).

2) Проведение аттестации: аттестуемые и руководители самостоятельно готовят отчеты (по специально разработанной схеме); аттестуемые, руководители и коллеги заполняют оценочные листы (при определении рейтингов успешности и ранжирования конкретных способностей аттестуемых); анализируются результаты; проводятся заседания аттестационных комиссий.

3) Подведение итогов аттестации: анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации; подготовка рекомендаций по работе с персоналом; утверждение результатов аттестации.

Общий анализ результатов аттестации предполагает следующие действия:

оценка труда: выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, существенно превышающих стандарты труда;

оценка персонала: диагностика уровня развития профессионально важных качеств - ПВК; сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по условиям и специфике конкретных должностей); выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами; оценка перспектив эффективной деятельности; оценка профессионального и служебного роста; оценка возможных ротаций (перестановок кадров);

сведение (обобщение) и обработка данных: составляются сравнительные таблицы эффективности работников; выделяются группы риска (неэффективно работающие сотрудники или имеющие недостаточный уровень развития ПВК); выделяются группы роста (работники, ориентированные на успех и способные к профессиональному развитию); готовятся рекомендации по использованию данных аттестации;

проведение собеседования по результатам аттестации: уточняются некоторые данные; собирается дополнительная информация о сотрудниках;

организация хранения данных: разработка особых форм ввода, хранения и оперативного извлечения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений).

Следующим важным направлением работы является формирование кадрового резерва организации. Выделяются следующие основные типы резерва (по разным основаниям):

1) По виду деятельности: резерв развития - специалисты, готовые работать по новым направлениям (возможен выбор карьеры: профессиональной или руководящей); резерв функционирования - сотрудники, ориентированные именно на руководящую карьеру.

2) По времени назначения: группа А - кандидаты, которые могут быть предложены в настоящее время; группа Б - перспективные кандидаты (на ближайшие 1-3 года).

Основные этапы работы с резервом:

анализ потребности в резерве;

формирование и составление списка резерва;

подготовка кандидатов: собственно профессиональная (по общим и индивидуальным программам) и социально-психологическая.

Планирование карьеры сотрудников. Выделяются следующие типы карьеры:

1) Профессиональная карьера - предполагает рост знаний, умений, навыков и реализуется в следующих вариантах: а) специализация; б) транспрофессионализация (через освоение смежных или новых специальностей).

2) Внутриорганизационная карьера - связана с траекторией движения человека в данной организации. Варианты: а) вертикальная карьера - должностной рост; б) горизонтальная карьера - продвижение внутри организации, например, работа в разных подразделениях одного уровня (повышение своего мастерства в рамках данной должности или данного должностного уровня); в) центристремительная карьера - продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решения (необязательно с должностным ростом, например, секретари-референты или персональные водители начальников).

При этом задача менеджера и руководителя - воодушевить сотрудника на успешную карьеру. Это легче сделать, если, помимо общих разговоров, помочь составить сотруднику план карьеры (в виде определенного документа), который обяжет не только сотрудника делать что-то в плане своего профессионального роста, но и руководителя относиться к такому сотруднику с большим вниманием.

Другим важным направлением работы менеджера по персоналу является участие в организации обучения персонала.

Необходимость непрерывного образования определяется следующими обстоятельствами:

постоянное обновление производства - необходима постоянная переподготовка в соответствии с новой техникой и условиями труда;

в мире конкурентного производства - постоянные "сюрпризы" - необходима разносторонняя подготовка к меняющимся условиям как условие ответа на любой "вызов" ситуации;

темп обновлений - очень высок - необходимость поспевать за изменениями;

для фирмы выгоднее опираться на своих (разносторонних и постоянно переобучающихся) специалистов, чем на новых работников, которым еще предстоит освоиться в данной фирме.

Примечательно, что в американских компаниях "ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации".

При обучении (переобучении) уже сложившегося профессионала - два основных направления: 1) внутренняя интеграция; 2) внешняя адаптация. Основы профессионального образования и переобучения еще будут подробно рассмотрены в Теме 9.

3. Важнейшим направлением оптимизации кадрового состава предприятия является командообразование (см. Управление персоналом, 1998. С. 306-357). Команда в организации (по С.Танненбауму) - это небольшое количество работников (чаще всего 5-7, реже 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 соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли);

имеют взаимопределяющую принадлежность свою и своих партнеров к данной общности (группе).

Само обращение к проблеме командообразования - это вынужденное признание того факта, что во многих организациях реальную работу выполняют не так называемые "коллективы", а лишь небольшая группа высококвалифицированных, и главное - ориентированных на творческую работу людей. Ведь, как известно, в любом коллективе часто настоящие работники (которых не так уж и много) "тянут" основную работу, тогда как другие обычно выполняют чисто "декоративные" функции, например, развлекают сотрудников байками и анекдотами, организуют чае-кофе-пития, или просто "украшают" собой интерьеры помещений.

Поэтому усилия руководителей и менеджеров по персоналу все больше переориентируются на создание таких команд и обеспечение для них наиболее благоприятных условий для работы. Но при этом возникает проблема: другие сотрудники, естественно, не хотят чувствовать себя лишь "декоративными" придатками этих команд. Заметим, что и здесь в основе данной проблемы лежит уязвленное чувство собственного достоинства нерадивых работников. Эта проблема порождает множество других проблем, например, проблему справедливости при оплате труда и т.п.

Для лучшего понимания команды, в отличие от других форм организации рабочих групп, выделяются основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры):

"Комбинат" - беспрекословное подчинение членов команды сильному лидеру, жесткая иерархичная структура группы;

"Клика" - члены группы искренне доверяют своему лидеру, жесткая, иерархичная структура не выражена;

"Кружок" - группа с высокой степенью формализации и стандартизации (главный источник влияния - статус; для лидера важно четко распределить функции и ответственность рядовых членов);

"Команда" - характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации, отношения между членами - на принципах взаимозависимости, лидерство основывается на содействии групповым контактам и сотрудничеству.

Можно условно обозначить следующие основные этапы командообразования:

адаптация - этап взаимного информирования и анализа задач, межличностные отношения пока достаточно осторожные;

группирование - создание подгрупп по интересам и симпатиям, этап формирования группового самосознания: нередко группа (или подгруппа) спланивается на основе противодействия требованиям задачи; на этом этапе очень опасна роль отрицательного лидера, что может превратить группу в "клик";

кооперация - осознание желания работать над решением задачи (более открытое и конструктивное общение);

нормирование деятельности - разрабатываются и принимаются принципы группового взаимодействия;

функционирование: образуется ролевая структура команды; признается разнообразие стилей поведения и подходов к решению задачи; группа открыта для дискуссии; характеризуется высокой степенью психологического единства.

Можно также обозначить следующие условия эффективности деятельности команды:

неформальная и расслабленная атмосфера (никто никого не боится);

задача хорошо понята и принимается членами группы;

члены группы прислушиваются друг к другу;

обсуждаются задачи: в обсуждении участвуют все члены;

члены группы выражают как свои идеи, так и свои чувства;

конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;

группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

Основные методы формирования команд: индивидуальное консультирование (для управления трудными проблемами и конфликтами); непосредственное формирование команды (каждый понимает свое место в решении задачи); построение межкомандных взаимоотношений. По большому счету, в основе эффективного командообразования лежат не столько какие-то "психотехнологии", сколько мастерство, терпение и опыт руководителей (и менеджеров по персоналу), а также его величество - Случай. Это не означает, что при командообразовании надо лишь ждать подходящего случая, главное - быть всегда наготове, если появятся действительно творческие и бескорыстные люди, способные реализовать в своей профессиональной деятельности лучшие свои качества, и способные к определенным компромиссам ради такой работы. Здесь не следует строить иллюзий, ведь психология еще очень далека от постижения проблемы творчества в труде и тем более она далека от постижения проблемы создания коллективов творцов.

Можно обозначить следующие теоретические подходы к формированию команд:

целеполагающий подход - позволяет членам группы сориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей;

межличностный подход (интерперсональный) - направлен на улучшение взаимоотношений в группе;

ролевой подход - направлен на лучшее осознание своей роли в команде с учетом того, что многие роли реально пересекаются (перекрываются);

проблемно-ориентированный подход (через совместное решение проблемы) - направлен на повышение у членов группы чувства общности и соучастия в решении сложных задач.

Заметим, что нередко даже эффективная команда долго существовать не может. Рано или поздно наступает кризис (особенно это характерно для творческих людей). Но сам кризис часто является важнейшим условием для развития данной группы. И здесь задача руководителя, психологов, да и самих сотрудников заключается в том, чтобы использовать энергию кризиса для развития, а не для разрушения. Проблема стрессов и конфликтов в организации более подробно будет рассмотрена в Теме 8.

Следующим направлением работы по оптимизации кадрового состава является кадровый аудит. Организационно-кадровый аудит - это оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Оценка производится по трем основным направлениям:

кадровые процессы - направления деятельности организации по отношению к персоналу;

строение организации (ее структура) - соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/ гибкости организационной конфигурации;

качественные и количественные характеристики персонала.

В условиях нестабильной экономики важную роль в оптимизации кадрового состава предприятия играют недирективные методы сокращения персонала. Смысл недирективного (нежесткого) сокращения персонала заключается в снижении негативных социально-психологических последствий, а именно в препятствовании ухудшению морально-психологического климата; снижению мотивации к труду; снижению производительности; увеличению текучести кадров; снижению доверия к руководству (и менеджерам по персоналу). В зависимости от типа организационных культур выделяют и разные варианты недирективного сокращения персонала.

В условиях доминирования предпринимательской организационной культуры, где главной ценностью является ориентация на карьеру и соперничество между сотрудниками, наиболее адекватным методом является увольнение в соответствии с условиями ранее заключенного контракта.

В условиях доминирования бюрократической организационной культуры, где все основано на административном принуждении работников работать эффективно, наиболее адекватным оказывается увольнение через проведение аттестаций.

При доминировании органической организационной культуры, где главное - это реальные взаимоотношения сотрудников, увольнение проводится на основе поэтапной реорганизации. В этом случае сотрудники морально готовятся к увольнению и естественные формальные и неформальные связи между ними разрываются менее болезненно.

Наконец, в условиях преобладания творческой, в лучшем смысле коллективистской организационной культуры основным методом сокращения персонала является командообразование, когда на работе остаются лишь самые достойные, и главное, - способные самоотверженно работать со своими коллегами не столько ради заработков, сколько ради решения каких-то более интересных задач.

#### 7.5. Связь организации с общественностью ("Паблик рилейшнз")

Международная ассоциация паблик рилейшнз - ПП (IPRA) была создана в Лондоне 1 мая 1955 г. Рекс Харлоу изучил 472 определения "паблик рилейшнз" (public relations) и синтезировал их. Паблик рилейшнз - это "одна из функций управления, способствующая установлению и поддержанию общения, взаимопонимания, расположения и сотрудничества между организацией и общественностью".

Понятие "паблик рилейшнз" - ПП включает в себя:



все, что может предположительно улучшить взаимопонимание между организацией и теми, с кем эта организация вступает в контакт как внутри, так и за ее пределами;

- рекомендации по созданию "общественного лица" организации;
- мероприятия, направленные на выявление и ликвидацию недостоверных слухов и других источников непонимания;
- мероприятия, направленные на увеличение общественной значимости организации средствами соответствующей рекламы, выставок, теле-, видео и кинопоказов;
- любые действия, направленные на улучшение потенциальных и реальных контактов между людьми и организациями.

Паблик рилейшнз (ПР) при этом не является: пропагандой; деятельностью, создающей барьеры между правдой и общественностью; деятельностью, направленной на реализацию товаров и услуг; набором хитростей и трюков для привлечения внимания к фирме; рекламой; косвенной рекламой; бесплатной рекламой; просто работой с прессой (см. Моргунов, 1996. С. 91-95).

Выделяются следующие основные отличия паблик рилейшнз (ПР) от пропаганды (см. Управление персоналом. 1998. С. 391):

1. Целью ПР является достижение согласия между организацией и общественностью, тогда как цель рекламы - создание движения сторонников (будущих покупателей).

2. Главной задачей ПР является обеспечение равноправного диалога организации с потребителями. Задачей рекламы является в ряде случаев обеспечение собственного приоритета в диалоге (точнее - в псевдо-диалоге).

3. Методы ПР подразумевают информационную открытость. Методы рекламы предполагают часто сокрытие фактов и дезинформацию возможных покупателей.

4. Главное стремление специалистов ПР - к взаимопониманию с общественностью. Главное стремление специалистов по рекламе - к увеличению числа сторонников-покупателей.

Специалисты в области ПР способствуют решению следующих основных проблем: обеспечивают руководство организации информацией об общественном мнении и оказывают ему помощь в выработке ответных мер;

обеспечивают деятельность руководства в интересах общественности;

поддерживают его в состоянии готовности к различным переменам путем заблаговременного предвидения тенденций;

используют исследование и открытое общение в качестве основных средств деятельности.

Специалист по ПР выступает в качестве посредника между общественностью и руководителем, помогая последнему перевести личные цели и задачи в разумную, приемлемую для общественности практику. Выделяются два основных информационных потока, используемых в целях ПР: 1) от руководства организации по разным "адресам"; 2) от разных "адресов" к руководству организации.

Можно обозначить следующие типичные ошибки при формировании "имиджа" организации: 1) обычно выставляются сильные и привлекательные стороны организации, а слабые скрываются - это проблема ответственности, проблема достоверности информации; 2) еще хуже, в создание имиджа включаются характеристики, которыми организация вообще не обладает...

Таким образом, возникает удивительная ситуация. Если судить строго, то полностью выполнить требования настоящего ПР удастся далеко не всегда. Очень часто то, что выдается за ПР, фактически является банальной рекламой. Например, когда говорят о так называемых ПР-технологиях, используемых в периоды избирательных кампаний (особенно в условиях современной РФ), то скорее речь идет о банальной политической

рекламе, когда предприимчивые психологи в погоне за "гонорарчиками" участвуют в глобальных общественных манипуляциях. Здесь возникает более интересная проблема - проблема "удовлетворенности" трудом таких "специалистов", а также проблема "личного достоинства" этих манипуляторов. К сожалению, данная проблема еще не стала предметом специального исследования психологов труда. Пока надежда лишь на профессиональную рефлексию, основанную на остатках совести самих таких специалистов в области "ПР-технологий".

Выделяются следующие основные методы и области применения публичных рилейшнз (см. Моргунов, 1996. С. 91-93):

1. Печатное слово (рекламные объявления, визитки, прайс-листы, листовки, письма клиентов в СМИ).

2. Аудиальные средства (телефонные опросы, радио-объявления, телефонные переговоры). Иногда сам факт телефонного опроса, тем более проведенный в вежливой и уважительной форме, уже формирует позитивное отношение к данной организации.

3. Визуальные средства (афиши, товарные и фирменные знаки, фотографии руководителей, дизайн интерьеров и мебели, буклеты и каталоги).

4. Аудиовизуальные средства (видеоролики, киноролики, телепередачи, презентации по телевидению).

5. Церемонии, визиты, конференции (посещения организации клиентами и прессой, пресс-конференции).

6. Выставки и ярмарки (распространение печатной продукции).

7. Исследования (кабинетные, узкоцелевые и непрерывные; опросы сотрудников, фокус-группы, группы качества; мониторинг).

8. Контакты и альянсы с другими организациями. Нередко эти контакты свидетельствуют о том, что с данной организацией "вообще можно иметь дело".

Рассмотрение практических аспектов использования "публичных рилейшнз" сводится в основном к повышению эффективности воздействия на различные группы населения в целях создания благоприятного образа данной организации (см. Доти Дороти И., 1996). Можно привести отдельные примеры повышения такой эффективности воздействия.

Отвечая на вопрос, "что делает снимок хорошим?", Д. Дороти предлагает следующее:

фотографируйте людей за тем делом, которым они обычно занимаются, и в той обстановке, в какой они обычно работают;

сутью снимка настолько, насколько позволяет ситуация без потери смысла; постарайтесь, чтобы в кадре был только один человек;

если потребуется, чтобы на фотографии было несколько человек, сгруппируйте их так, чтобы общая компоновка была максимально плотной.

Хорошая фотография в публицити всегда динамична и эмоциональна.

Предлагаются также советы, "как создавать Ваши листы рассылки и делать их более эффективными":

надо учитывать специфику "горизонтальных" СМИ (для широких слоев, интересующихся многими вопросами) и для "вертикальных" СМИ (с аудиторией, имеющей узкие интересы);

каждому СМИ - отдельный рассылочный лист;

составьте список редакторов и лиц, с которыми Вы постоянно имеете дело, а также списки редакторов специализированных отделов.

Также даются рекомендации по организации публицити с помощью радио и телевидения:

телевидение и радио нуждаются в Вас не меньше, чем Вы нуждаетесь в них;

репортерам нужен эффект (даже спор, дискуссия, что-то необычное - если предприниматель обладает способностью вызывать интерес у публики, то его приглашают чаще других);

необходимо на все смотреть под местным углом зрения (при участии в региональных информационных программах);

"лучшее для Вас - ток-шоу";

сопоставляйте то, что Вы хотите сказать, с тем, Что от Вас хотят услышать.

## 7.6. Основы организационного консультирования

Сущность управленческого (организационного) консультирования заключается в том, что руководитель нередко нуждается в советнике, помощнике по вопросам, которые он не может решить самостоятельно - это проблемы конкретного характера, для решения которых требуются нестандартные ходы. При этом выделяют основные типы организационных консультантов: 1) внешних (приглашенных) консультантов; 2) внутренних консультантов.

Внешние консультанты (приглашенные) - это могут быть специальные консультационные службы, специализированные институты, а также - коллеги-руководители из других организаций, - характеризуются следующим: они менее зависимы от руководства, более объективны; они могут шире взглянуть на проблему, имеют опыт работы с разными организациями; но при этом они хуже знают особенности данной организации - нужно время для понимания сути проблемы.

Внутренние консультанты - это могут быть сотрудники разных служб и отделов (в том числе и психологи) - характеризуются тем, что они более зависимы от руководства, но при этом лучше знают специфику проблем данной организации.

Специфика консультационной помощи часто выражается в том, что не так важно, кто первым высказал ценную идею, - сам консультант или заказчик в беседе с консультантом, - важно "довести идею до ее практической реализации в данной организации". А сделать это лучше таким образом, чтобы сам заказчик высказал ценную идею. В этом случае для заказчика (тем более, если это кто-то из высшего руководства данной организации) высказанная идея будет особенно ценна, т.к. высказана им самим, т.е. им Лично.

Можно выделить следующие основные этапы организации процесса управленческого консультирования (см. Юксвяров и др., 1988).

1. Подготовка к консультированию. Часто возникает необходимость предварительной диагностики, и если клиент согласен с ней, то следует зафиксировать:

период проведения предварительной диагностики (обычно от одной-двух недель до месяца);

виды отчетов и информации, предоставляемых консультантом;

перечень ключевых работников и возможность общения с ними в период проведения диагностики;

процедуру представления консультантов, их целей и правил поведения;

порядок представления отчета о диагностике;

связанные с диагностикой финансовые и хозяйственные вопросы, требующие решения.

Обычно в этом участвуют комплексные бригады диагностов (обычно - это 2-3 опытных специалиста широкого профиля).

2. Диагностика организации. Сначала, еще на подготовительном этапе осуществляется предварительная диагностика, предполагающая: изучение положения и

деятельности клиента (организации) в прошлом, настоящем и предполагаемом будущем; установление сильных и слабых сторон клиента; выявление возможных направлений совершенствования; определение возможной помощи консультантов.

Далее осуществляется и текущая диагностика (в ходе самого управленческого консультирования, где уточняются проблемы и пути их решения).

3. Разработка предложений. Ниже предлагается вариант процесса разработки предложений:

- выбор методов работы консультанта;
- разделение труда и его организация в группе консультантов;
- подготовка поля деятельности;
- сбор данных (фактов);

анализ данных и постановка (уточнение) проблемы - это могут быть: проблемы корректирования работы; проблемы прогресса (совершенствование существующих условий); творческие проблемы (например, освоение принципиально новой продукции и т.п.);

выявление причин возникновения проблем и формулирование операциональных (конкретных) проблем, предполагающие выполнение следующих действий: ознакомление с аналогичными проблемами и соответствующими решениями на других объектах (в других организациях); изложение предложений, систем контроля и оценки эффективности их внедрения (если клиент знает свою ситуацию лучше консультанта, то такой клиент может выбрать самостоятельно наиболее подходящий вариант предложений - это нормально); представление предложений клиенту и принятие решений о внедрении.

4. Внедрение предложений. При этом приходится учитывать следующие важные моменты. Часто клиент сам организует внедрение предложений (участие консультанта - лишь в особых случаях, когда, например, предложения неординарны и сам консультант уже имеет опыт их внедрения). Консультант может выступать в роли советника по внедрению. Консультант может участвовать в конкретизации (детализации) планов нововведений, например в разработке инструкций по определенным направлениям работы. Консультант может организовать обучение руководителей и работников консультируемой организации.

5. Договорное оформление отношений "консультант - клиент". Выделяются два основных вида консультирования: 1) консультирование проекта по схеме "доктор - пациент", когда ставится "диагноз" и определяются пути решения проблемы (более старый вариант); 2) консультирование процесса предполагает проведение диагностики организации совместно с клиентом, а клиент неизбежно осваивает методы диагностики и коррекции своей работы (для такого консультирования требуется более широкая, универсальная подготовка консультанта).

Выделяются также виды договорных отношений консультанта и клиента:

продолжающийся договор (консультант приглашается на предприятие 2-3 раза в месяц для участия в совещаниях, для проведения занятий с персоналом и т.п.; консультант - постоянный член группы руководителей предприятия);

договор по диагностике (для разовой и повторяющейся);

договор по внедрению (например, в тех случаях, когда программа внедрения достаточно ясна и требуется лишь грамотная ее реализация);

договор по повышению квалификации руководителей;

договор по составлению проекта (например, разработки проекта по совершенствованию системы управления);

договор по развитию организации (например, по стратегическому планированию кадровой политики организации);

договор на экспертную консультацию (по конкретному вопросу).

Ниже выделяются основные методы организационного консультирования, используемые на разных этапах работы с заказчиком:

1. Методы диагностики организации. 1) Методы сбора информации: анализ документации (нормативные документы, планы развития организации и т.п.); наблюдение (например, поведение руководителей на совещаниях, поведение секретарей, сотрудников во время перерывов и в рабочее время); анкетирование; экспертные оценки (специально организованные); индивидуальные беседы с персоналом. 2) Методы обработки и анализа информации:

метод анализа проблем - по следующим позициям: кто или что является причиной проблем; где локализована проблема; когда проявляется (или возникла) проблема; в какой степени проблема опасна, т.е. интенсивность проблемы;

метод анализа сил воздействия (например, путем соотнесения отрицательных и положительных эффектов воздействия);

метод анализа возможного влияния (цель - выяснение степени влияния на проблему различных факторов и выделение наиболее существенных из них);

метод сравнения (например, сравнение со стандартами работы в данной отрасли или по данной профессии).

2. Методы определения приоритетов проблем: 1) метод дерева целей (позволяет наглядно представить соотношение и взаимообусловленность различных целей и задач организации); 2) метод графа проблем. Сначала строится матрица проблем, которые оцениваются экспертами. Затем определяются причинно-следственные связи между проблемами. Далее строится (рисуетя) "граф" проблем: кружочком обозначена проблема (ее величина показывает значимость данной проблемы) и стрелочками обозначаются связи между проблемами.

3. Методы разработки решений в процессе управленческого консультирования.

Основные методологические подходы к разработке решений: 1) устранение узких мест (устранение факторов, негативно влияющих на работу организации); 2) концепция "идеальной системы". Выделяются следующие уровни рассмотрения такой идеальной системы: теоретическая система (выпуск продукции не лимитирован ни рынком, ни ресурсами, ни другими ограничениями) - реально такой системы быть не может, но для осмысления своих возможностей это полезно; идеальная система в перспективе (предполагается, что при определенных усилиях к такому "идеалу" можно прийти); технически возможный вариант улучшения организации; конкретные рекомендации по внедрению инноваций - четвертый уровень.

В целом можно обозначить следующие основные направления разработки управленческих решений:

стимулирование индивидуального творческого мышления работников и руководителей;

организация групповой работы (например, работы творческих рабочих групп на основе совершенствования взаимодействия между коллегами);

разработка методов оценки вариантов управленческих решений;

разработка методов анализа потенциальных проблем.

Словарь терминов

Организация

Организационная культура

Коллектив

Руководитель

Лидер организации

Менеджер по персоналу

Кадровый менеджмент  
Паблик Рилейшнз (ПР)

Вопросы для самопроверки

В чем суть организации?

Назовите основные компоненты организационной культуры.

Что такое лидер организации (по сравнению с лидером группы или коллектива)?

Назовите главные цели аттестации.

Чем вызвана необходимость командообразования в организациях?

Назовите достоинства и преимущества внешнего консультанта организации.

Список литературы

Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 1998. 376 с.

Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М.: Дело, 1991. 320 с.

Донцов А.И. Психология коллектива. М.: Изд-во МГУ, 1984. 208 с.

Доти Дороти И. Паблсити и паблик рилейшнз. М.: "Филинь", 1996. 288 с.

Зеер Э.Ф. Психология профессий. Екатеринбург: УГППУ, 1997. 244 с.

Кабаченко Т.С. психология управления. В 2-х ч. М.: Российское педагогическое общество, 1997. 323 с.

Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб.: "Сенсор", 2000. 368 с.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.

Моргунов Е.Б. Конспекты по психологии. Личность и организация. М.: Тривола, 1996. 112 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов (под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина). М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.

Юксвяров Р.К. и др. Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988. 240 с.