

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова

**Е. Н. Дубиненкова**

# **Психолог в управлении персоналом**

*Учебное пособие*

*Рекомендовано*

*Научно-методическим советом университета для студентов,  
обучающихся по специальности Психология*

Ярославль 2010

УДК 159.9:35  
ББК Ю 959я73  
Д 79

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2009/10 года*

Рецензенты:

Е. А. Белкова, ст. препод. кафедры социологии и психологии  
ФГОУ ДПО «Академия промышленного менеджмента им. Н. П. Пастухова;  
кафедра педагогики и психологии ГОУЯО ИРО

Д 79     **Дубиненкова, Е. Н. Психолог в управлении персоналом:**  
учеб. пособие / **Е. Н. Дубиненкова**; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Де-  
мидова. – Ярославль : ЯрГУ, 2010. – 110 с.  
ISBN 978-5-8397-0738-2

В учебном пособии рассматриваются вопросы работы психолога в сфере управления персоналом, даются основания его профессиональной деятельности в связи с задачами предприятия и профессиональной позицией психолога и выбранной им ролью.

Деятельность психолога в организации описывается на примере одной из важных системных функций, связанной с обеспечением и поддержанием наличия персонала в компании и реализованной через технологии подбора персонала, его адаптацию и увольнение.

Предлагаемые задания ложатся в основу формирования навыков организационного консультирования.

Рекомендовано студентам и магистрантам специальности 030301.65 Психология (дисциплина «Психолог в управлении персоналом и тренинг как метод СПО», блок ДС), очной формы обучения.

УДК 159.9:35  
ББК Ю 959я73

ISBN 978-5-8397-0738-2

© Ярославский государственный  
университет им. П. Г. Демидова, 2010

## Введение

В ситуации экономической рецессии и нестабильности жизни страны бизнес-организация становится уязвимой под влиянием изменений, связанных с непоследовательностью государства в приоритетах, в налоговой политике. Встают вопросы изменения стратегии предприятий для сохранения конкурентоспособности на рынке товаров или услуг, а также на кадровом рынке. От специалистов, ответственных за управление организационными ресурсами, зависит эффективность предприятия в долгосрочной или краткосрочной перспективе. В развитии и управлении человеческими ресурсами особую роль выполняет специалист, имеющий психологическую подготовку (психолог или менеджер по персоналу).

В данном пособии рассматриваются основания работы психолога в организации, связанные с задачами предприятия относительно рыночной ситуации, а также профессиональная позиция психолога и выбранная им роль. Деятельность психолога в организации многопланова и предполагает взаимодействие с руководителем предприятия, линейными менеджерами, рядовыми сотрудниками. С точки зрения содержания психолог решает задачи профилактики негативных событий, диагностики организационной ситуации и оценки персонала, корректировки и развития организации и пр.

Управление персоналом является частью современного менеджмента, и психолог как специалист может внести профессиональный вклад в процессы управления таким ресурсом, как персонал. В российской психологии накоплены знания, которые уже применяются в практике управления персоналом. Исследования Т. Ю. Базарова и Н. В. Малиновского посвящены кадровым стратегиям и кадровой политике организаций. В психолого-акмеологических исследованиях изучаются психологические основания оценки и аттестации кадров (А. В. Беляев, В. М. Герасимов, Л. В. Свиридова, А. И. Турчинов). Психологические основания отбора, подбора, расстановки кадров и формирования резерва отражены в работах И. В. Бизюковой, О. Н. Гончарова, Т. В. Ковалевой, А. С. Огнева. Одно из

направлений работы психолога в организации – построение профессиональной карьеры сотрудников (И. П. Лотова, Е. А. Могилевкин). Интересный опыт для психолога-консультанта есть в работах по применению методов неинструментальной психологической диагностики в кадровой работе (Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин, Н. И. Конюхов и др.).

Отдельное место занимают работы экономистов (менеджеров) и проводимые ими «кадровые исследования», имеющие психологическое содержание: системное рассмотрение кадровой деятельности (Е. Г. Войченко, М. В. Грачев, А. П. Егоршин, Б. В. Блинов, В. А. Бодров, В. Г. Зазыкин); кадровая работа и ее технологическая оснащенность (В. Ф. Богачев, И. Б. Дуракова, В. С. Кабаков и др.).

Работа психолога в управлении персоналом связана с вопросами оценки эффективности деятельности этих специалистов. Заслуживают внимания психологические исследования эффективности профессиональной деятельности руководителей кадровых подразделений (И. Н. Дроздов, С. Н. Ситник) и управления кадровой работой (А. А. Деркач, Е. В. Дьячкова, С. С. Жидаев и др.).

Функционально психолог включен в работу предприятия как организации. Персонал является одним из ресурсов компании, структурно сложным, поэтому управление им требует технологичности. Персонал организации представляет собой, с одной стороны, совокупность людей, каждый из которых является индивидуальностью, обладающей уникальными личностными характеристиками и мотивацией. С другой – эти люди объединены в производственные группы с определенными социально-психологическими характеристиками. Управление предполагает мотивацию и удержание персонала в компании. Психолог в организации включен в процессы управления деятельностью персонала и выполняет функции по оценке и стимулированию достижения необходимых показателей количества и качества труда. Персонал организации, производящий товары или услуги, нуждается в сохранении его целостности, обеспечении качества жизни в организации, и одновременно есть потребность в сохранении безопасности

самой компании как организации. Предприятие существует в условиях, связанных с разного рода взаимоотношениями с государственными органами и учреждениями, и эти отношения регулируются должностными лицами организации, призванными принимать управленческие решения. Таким специалистом в компании может быть психолог.

Управление персоналом компании оформлено через такие технологии, как подбор персонала, оценка персонала, обучение, увольнение, адаптация и управление карьерой.

Деятельность психолога в организации описывается на примере одной из важных системных функций, которая связана с обеспечением и поддержанием наличия персонала в компании и реализована через технологии подбора персонала, его адаптации и увольнения. Другие системные функции – развитие, обеспечение безопасности, мотивация, управление деятельностью персонала и кадровый документооборот – в данном пособии не будут рассмотрены.

## **Глава 1. Психологические основы работы психолога в сфере управления персоналом**

### ***1.1. Управление персоналом в период организационных изменений и позиция психолога как организационного консультанта***

Современная организация находится в условиях постоянных социально-экономических изменений. Наряду с понятием «управление персоналом» (англ. «Human Resource Management», HRM) встречаются и другие – управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, – которые также описывают человеческую составляющую современной организации. В данной работе эти понятия используются как синонимы, отражающие работу с людьми в организации в разных контекстах управления.

Под «управлением персоналом» в компании следует понимать не только работу службы персонала, но всю систему работы с сотрудниками, которая обеспечивает выполнение ими своих

функций в бизнес-процессах. Психолог организации, включенный в управление персоналом, работает на основе экономического положения, которое компания занимает на рынке производства товаров и услуг, и реализует кадровую политику компании в соответствии с уровнем решаемых им задач (стратегическим, тактическим или оперативным). Он по-разному участвует в ее реализации – от разработки до исполнения через созданные кадровые мероприятия.

Задачи управления персоналом – это определенные виды работы, которые должны быть выполнены для достижения главной цели компании. Однако можно выделить три основные задачи в управлении персоналом, независимые от специфичности производства и менеджмента:

- обеспечить организацию высококачественными кадрами (наличие персонала);
- обеспечить развитие персонала в соответствии с задачами бизнеса (непрерывное обучение, повышение квалификации персонала, эффективное использование трудового потенциала);
- согласовать производственные и социальные задачи.

При изучении места психолога в системе управления персоналом деятельность по управлению персоналом понимается как целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. Это важно понимать для того, чтобы точно определить функции и, следовательно, способы работы с персоналом. В управлении предприятием выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий. Управление людьми включает обеспечение работоспособности людей, сотрудничества всех членов трудового коллектива, реализацию кадровой политики, обучение, информирование, мотивацию персонала. Наименование функций схоже: планирование, целеполагание, контроль, мотивация. Однако есть специфика в управлении человеческим ресурсом. Она прежде

всего в том, что этот ресурс не является собственностью предприятия, меняется не только под прямым воздействием руководства (как материальные средства), но и под влиянием факторов внешней среды и внутренних изменений на уровне личности, которые лежат вне контроля и управляемости предприятия. Функции управления персоналом разделены между линейными руководителями и кадровой службой, в которую может быть включен психолог.

Функции управления персоналом – это отдельные виды управленческой деятельности, направленной на решение задач и достижение поставленных целей. Психолог имеет специальную профессиональную подготовку и может быть включен в сопровождение управления, осуществляемого руководителем предприятия и линейными менеджерами, и вместе с тем способен непосредственно участвовать в управлении персоналом как ресурсом компании.

Такая двойственность направления профессиональной активности позволяет развивать профессиональные навыки психолога в организации и по-разному строить профессиональную карьеру. Психолог может реализовать себя на разных уровнях управления персоналом в компании – от оперативного менеджмента, выполнения относительно простых действий до коучинга руководителя и участия в разработке стратегии развития компании. Поэтому распределение прав и ответственности психолога в организации может отличаться в зависимости от места психолога в организационной структуре и уровне принятия управленческих решений. Также психолог может строить карьеру, развиваясь как специалист в определенной функции управления персоналом или накапливая профессиональные навыки в какой-либо персонал-технологии.

Управление персоналом компании подчинено целям высокого уровня – стратегии компании. Способы достижения целей компании связаны с кадровыми технологиями и событиями, создаваемыми внутри компании для достижения целей предприятия на основе использования и развития кадрового потенциала. Поэтому общие способы взаимодействия компании с персоналом, руководства и сотрудников организации

формируются на базе приоритетов, создаваемых руководителями предприятия.

Политика организации – система правил, в соответствии с которыми действует система в целом и люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д., любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации.

По уровню осознанности норм и правил, которые лежат в основе кадровых мероприятий, можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная.

*Пассивная кадровая политика.* Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Психолог в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

*Реактивная кадровая политика.* В русле этой политики психолог предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса. Психолог предприятия принимает меры по локализации трудностей и ориентирован на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.



Психолог, имеющий профессиональную подготовку (окончил факультет психологии), как правило, располагает средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

*Превентивная кадровая политика.* Руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств для влияния на нее. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

*Активная кадровая политика.* Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а психолог компании или кадровая служба способны разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации.

Основания для прогноза и программ управления персоналом могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). *При рациональной кадровой политике* руководство и психолог предприятия имеют качественный диагноз и обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и ситуации в организации в целом, располагают средствами влияния на нее. *При авантюристической кадровой политике* руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Работа психолога с персоналом в таком случае строится на эмоциональном, мало аргументированном уровне, основанном на профессиональных интересах психолога, установках и его увлечениях конкретными методиками.

Основанием для дифференциации кадровой политики также может быть ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Реализация идей собственника и руководителей предприятия влияет на подход психолога к своей работе в соответствии с задачами организации, уровнем профессиональной подготовки

специалиста-психолога и его профессиональных установок. Психолог может выбрать такую модель в своей работе, которая позволяет ему реализовать себя как профессионала и как личность.

Психолог способен выступить консультантом по отношению к организации. При этом он может быть внутренним консультантом, работающим на должности менеджера по персоналу или директора службы персонала (в зависимости от размера организации и места специалиста в организационной структуре). Психолог может быть внешним консультантом, привлеченным к решению задач разных степеней сложности и широты рассматриваемых проблем и организационных целей.

Консультативная модель работы психолога в своей основе имеет идеи инновационного обучения (В. С. Дудченко, 1996). Консультирование организации строится в соответствии с пятью основными принципами инновационного метода:

- 1) необходимость заниматься проблемами, выделенными и названными самими работниками организации;
- 2) решение затруднений совместно с персоналом и руководством;
- 3) концентрирование на содержании затруднений;
- 4) исследование действительного содержания затруднений, а не их поверхностных проявлений;
- 5) направленность на выработку нового видения себя, своих затруднений, мира в целом.

При работе с руководителями *психолог* занимает прежде всего *позицию консультанта по управлению* и должен стремиться к формированию у организации способности самостоятельного решения проблем и определению перспектив ее развития. Основой работы психолога в организации в качестве консультанта по управлению является запуск механизмов самоорганизации и саморазвития, а также оказание профессиональной помощи руководителям в решении проблем, возникающих в управлении персоналом. Консультационная модель предполагает взаимодействие психолога с ключевыми фигурами управленческой команды и использование таких методов работы,

которые позволяют органично соединять исследование, обучение и практическое решение.

Психологом в организации может быть использована *информационно-просветительская модель*. При ее реализации используется множество новых форм и методов обучения инновационного («активного») типа: исследовательских, игровых, имитационных, проектных, основанных на принципах проблемности, активности личности, интеграции теории, практики и обучения, развития творческой индивидуальности в групповой или коллективной работе.

При организации консультирования на предприятии наиболее ярко проявляется использование андрагогической модели обучения взрослых. Психолог в компании прежде всего нацелен на решение конкретных проблем, актуально стоящих перед организацией и руководителем; оперативность и немедленное практическое внедрение принимаемых решений, проверка их на практике; обучение, нацеленное на непосредственное применение полученных знаний и способов решения проблем.

Выстраивание и реализация психологом-консультантом собственной позиции при взаимодействии с участниками производственной деятельности (руководитель, специалист, рядовой сотрудник) является важной задачей, влияющей на распределение ответственности за общий результат на разных этапах изменения организации. Выбор позиции определяется отношением консультанта к деятельности и осознанием своей миссии в процессе. В основе выбора позиции лежит *соотнесение цели и задач* участников деятельности (консультанта и консультируемого).

Психолог-консультант как субъект управленческой деятельности вступает во взаимодействие с другими субъектами. Важно создать условия действия системы управления персоналом на предприятии, что является основной *системной ролью* консультанта.

Достижение результатов внедрения организационных изменений на предприятии – результат деятельности руководителя, персонала, консультанта. Основным заказчиком изменений – руководитель (собственник) предприятия, клиентом в ситуации

изменений становятся и руководитель, и персонал, и организация в целом. Неадекватность работы или нарушение взвешенности решений одной из сторон не просто искажает задуманные результаты, нескоординированность в целях и методах работы консультанта и субъектов производственной деятельности приводит к «пробуксовке» и нарушению управления персоналом.

В частности, одна из причин низкой эффективности управления персоналом – нецелостность, нарушение системности управления. Так, проведение тренингов по формированию конкретных навыков у определенной части персонала, не подкрепленное обучением руководства, в результате нарушения системности не приводит к запланированным результатам. Хаотичный, неорганизованный подбор сотрудников в организацию приводит не только к кадровым потерям, но и к финансовым проблемам, потере места на рынке производства товаров или услуг. С другой стороны, создание или реализация технологий управления персоналом без привлечения персонала также недостаточно эффективно.

Для понимания особенностей работы психолога, выбора им своей профессиональной позиции вслед за А. И. Пригожиным выделяем три генеральные ценности организации: управляемость, инновационность, клиентность. Диагностическая и консультационная деятельность консультанта направлена на *выявление доминирующей ценности*. Психолог, анализируя генеральные ценности предприятия, становится *агентом по развитию* организации, инноватором, продуцирующим ситуации развития в организации. Психолог-консультант выступает как методолог, участвуя в формулировке принципов деятельности предприятия, описании методов управления предприятием (О. С. Анисимов, А. А. Вербицкий, 1991).

Для предприятия психолог способен стать *фасилитатором* процесса изменений, внешним фактором, выявляющим противоречия в организации и запускающим процесс пересмотра привычных, шаблонных форм отношения и поведения, мешающих эффективной деятельности предприятия и его развитию. Особенности позиции консультанта создают условия для обратной связи, предлагаемой руководству, персоналу и руководителю.

Консультант, основываясь на понимании закономерностей взаимоотношений в организациях, занимает позицию *консультанта по управлению и изменениям*. Консультант является проектировщиком реальности вместе с другими участниками производственной деятельности и в управлении персоналом. Его задача – быть наиболее чутким к изменениям, происходящим с обучающимися на этапах диагностики, формулирования проблем, постановки целей обучения. Психолог, работающий в проекте, является разработчиком методологии и концептуальных подходов к проектированию, носителем информации по способам ведения проектирования и управления проектом.

Реализация отношений «клиент – консультант» служит общей цели – развитию предприятия, предметом консалтинга являются не глубинные личностные проблемы, а вопросы достижений организации и оптимизации её деятельности. Клиент и консультант являются партнерами по решению конкретных производственных задач. При этом проблемное поле руководителей связано не только с экономическими и техническими категориями, но и с личностно-профессиональными достижениями. В основе консультирования по вопросам эффективности деятельности предприятия находится *индивидуальное психологическое консультирование* (Ю. Е. Алешина, Ю. Кочюнас). Этот процесс включает в себя три вида работы психолога-консультанта – индивидуальное психологическое консультирование, консультативную работу с организационной группой и психодиагностическое обеспечение всего консультативного процесса.

В зависимости от определения консультантом своей дистанции и ответственности за процессы, он избирает сервисные, консалтинговые или стратегические функции. Стратегический подход консультанта определяет акцент в политике развития персонала, повышения квалификации персонала, разработке комплексных долгосрочных программ индивидуального профессионального и личностного развития сотрудников.

Стратегическое партнерство в управлении персоналом строится в зависимости от философии, миссии, долгосрочной стратегии фирмы. Такой вариант взаимодействия позволяет

консультанту сохранять необходимую дистанцию, а предприятию дает возможность быстрого реагирования на изменившиеся внешние и внутренние условия существования организации.

Партнерские отношения влияют на характер личностного и профессионального взаимодействия с руководителями фирмы, помогают учитывать их особенности. Такой тип отношений позволяет консультанту быть свободным в общении и решении задач, реализовывать собственные профессиональные установки. Активная социально-психологическая работа развивает индивидуальную и организационную культуру всех участников образовательного процесса, в том числе и консультанта.

Психолог может осуществлять консультирование в разных позициях. *Позиция консультанта «учитель»* предполагает, что консультант одновременно и следует за клиентом, учитывая относительную неготовность к новым формам поведения, и ведет его к принятию новых ценностей. Позиция учителя необходима на этапе, связанном с приобщением к знаниям, получением информации. Консультант выступает моделью нового поведения, новых отношений, которые изучаются, «примеряются» сотрудниками.

Консультирование в *позиции эксперта* происходит на нескольких этапах, когда необходимо принять решение. В начале создания кадровых технологий психолог является экспертом по отношению к выделенным проблемам, на итоговых этапах – экспертом по отношению к качеству сформированных новообразований.

В *позиции «аналитик»* психолог реализуется в исследовании многих параметров организации – диагностике (например, в оценке профессионально-личностных качеств работников, мотивации), обработке данных по деятельности конкретных сотрудников и изучении особенностей оргкультуры, социально-психологического климата и пр.

Особая *позиция* – «консультант» как член управленческой команды. Особенность его включенности в работу – во всех ситуациях и мероприятиях, связанных с принятием решений в сфере управления персоналом. Изменение организации происхо-

дит в ней самой, поэтому за результаты развития отвечают прежде всего люди, принимающие кадровые решения в организации. Консультант отвечает за процесс.

Ответственность за руководство персоналом организации обычно возложена на профессионально подготовленных работников службы управления персоналом (отделов кадров) – менеджеров по персоналу, основной функцией которых является управление человеческими ресурсами как главным источником стабильности, эффективности и развития конкурентоспособности организации. Особенности подготовки этих специалистов таковы, что достаточно часто менеджерами по персоналу работают выпускники психологических факультетов университетов. С другой стороны, менеджеры по персоналу, имеющие экономическое или юридическое образование, осваивают знания психологии, которые помогают выполнять функции управления персоналом. О менеджере по персоналу можно говорить как об активном участнике процесса управления организацией, способном содействовать реализации целей и задач организации.

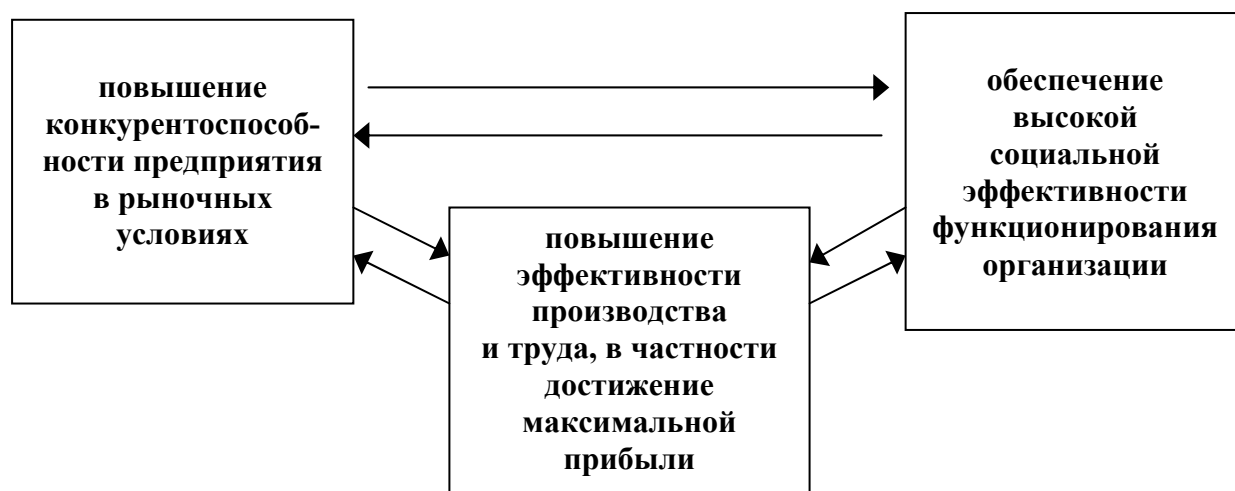


Рис. 1. Цели управления персоналом организации

Эффективность управления персоналом во многом зависит от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, от познания механизма его функционирования и выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

В современных российских условиях организационные изменения – важнейшее условие и процесс, обеспечивающий развитие бизнес-среды, организации и персонала. А менеджер по персоналу принимает непосредственное участие в организационных изменениях, тем самым осуществляя развитие персонала и самой организации. Выбираемый уровень участия в организационных изменениях является отражением возможностей развития специалиста в сфере управления персоналом. На предприятии возможна реализация карьеры как результат осознанной позиции специалиста в сфере управления персоналом (в его трудовой деятельности), связанной с должностным и профессиональным ростом.

Развивающаяся организация находится в прямой зависимости от уровня развития персонала, ее ключевого ресурса. Работа психолога по обеспечению развития предприятия основана на управлении изменениями, в которые включен персонал в целом и каждый сотрудник в отдельности.

Перед предприятием встают задачи, связанные с переменами в его деятельности и в профессиональном поведении руководителей и специалистов. В таких условиях необходимо *организационное развитие*, плановый, управляемый и систематический процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении ее проблем и достижении ее целей (Н. В. Ключева). В этом процессе *используются услуги консультантов по преобразованиям*, в качестве которых часто выступают менеджеры по персоналу. Эти характеристики современного процесса организационного развития указывают на то, что менеджеры по персоналу, осуществляющие программу организационного развития, призваны проводить фундаментальные преобразования в организационном поведении.

Менеджер по персоналу во взаимодействии с другими специалистами (экономистами, финансистами, маркетологами) должен осуществлять свою работу на трех уровнях:

– *на оперативном уровне* (быть исполнителем и заботиться о решении текущих, повседневных задач);



– на *тактическом уровне* (работать над разработкой и внедрением моделей персонал-технологий, согласно целям и задачам компании);

– на *стратегическом уровне* (учитывать долговременные тенденции изменений человеческих ресурсов, среды существования организации и персонала организации).

Для победы в конкурентной среде важен выбор стратегии, основанный на понимании внутриорганизационной ситуации. Точно описать и прогнозировать ее может специалист в сфере управления персоналом, наряду с другими специалистами, отвечающими за организационные ресурсы. Выбор стратегии развития компании осуществляется в связи с ролевой позицией специалиста, отвечающего за кадровый ресурс.

Возникает вопрос: к каким ресурсам в целом обращена организация – к внутренним или внешним. В первом случае – ориентация на базовую потребность в стабильности, оптимальное использование существующих в организации ресурсов, улучшение существующих систем менеджмента, интегрирование ресурсов. Во втором – инновационность как базовая ценность, создание новых систем менеджмента, развивающее изменение, адаптация под меняющиеся внешние условия.

В связи с этим по-разному реализуется профессиональная деятельность менеджера по персоналу. В организации, ориентированной на сохранение и экономию ресурсов, менеджер по персоналу работает над решением оперативных задач. Он выступает как хороший исполнитель, встроенный в корпоративную культуру компании, тонко понимающий особенности персонала, готовый реализовывать идеи руководителя, добросовестный специалист, грамотно использующий созданные в организации персонал-технологии. В организации, направленной на привлечение внешних ресурсов, менеджер по персоналу выступает как член управленческой команды, формирующий организационную культуру, реагирующий на особенности кадрового рынка, готовый генерировать новые идеи, партнер руководителя по поиску и привлечению новых возможностей, создающий новые персонал-технологии.

В условиях современного конкурентного рынка от личности менеджера, от уровня его квалификации и особенно от ролевой направленности его деятельности во многом зависят качество и уровень профессионализации персонала и организации в целом. Если традиционно деятельность менеджера по персоналу – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации, то возникает следующий вопрос – кто будет принимать решения. Исходя из уровня принимаемых решений, можно по-разному рассматривать ключевые роли менеджера по персоналу.

Развитие карьеры специалиста в сфере управления персоналом имеет ресурс с точки зрения развития ее как карьеры менеджера, включенного в принятие решений разного уровня относительно деятельности предприятия. Основные менеджерские характеристики, влияющие на качество выполнения профессиональной деятельности: стремление к достижениям, ответственность, надежность в выполнении заданий, гибкость и самостоятельность. Другой пласт анализа эффективности деятельности менеджера – регулятивные процессы как основа построения, организации и регуляции менеджерской деятельности. Это процессы – целеобразование, планирование, процесс принятия решения, самоконтроль, антиципация (прогнозирование), программирование, коррекция.

Соотнесение уровня выполняемых функций и менеджерских характеристик позволило выделить и описать ролевые позиции менеджеров по персоналу (Е. Н. Дубиненкова, П. А. Шерemet). Выявлены оперативная ролевая позиция (56% менеджеров) и комбинаторные позиции (оперативно-тактическая и оперативно-тактико-стратегическая) (46%), которые по-разному реализуются на малых предприятиях и связаны с различными характеристиками и свойствами личности менеджера по персоналу. При использовании математической статистики была выявлена взаимосвязь между личностными характеристиками (мотивация достижения, уровень субъективного контроля), регуляторными процессами и занимаемой ролевой позицией менеджера по персоналу.

*Оперативной ролевой позиции* менеджера соответствуют следующие характеристики: уровень мотивации достижения определяется как низкий или средний, экстернальный тип локуса контроля. Это говорит о низкой степени выраженности стремления менеджера к улучшению результатов собственной деятельности, о низкой степени настойчивости в достижении своих целей. Выявлено отсутствие желания у менеджеров проявлять инициативу в собственной деятельности. Менеджеры, работающие на оперативном уровне, не видят связи между своими действиями, не считают себя способными контролировать их развитие и полагают, что большинство их является результатом случая или действий других. У менеджеров с оперативной ролевой позицией наблюдается низкий или средний уровень выраженности по шкале «планирование» – менеджеры предпочитают не задумываться о своем будущем, цели выдвигают ситуативно и обычно несамостоятельно. Регуляторный процесс моделирования выражен на низком или среднем уровне, что приводит к неадекватной оценке значимых внутренних условий и внешних обстоятельств. У таких менеджеров часто возникают трудности в определении цели и программы действий, адекватных текущей ситуации, они не всегда замечают изменение ситуации, что часто приводит к неудачам. У менеджеров с оперативной ролевой позицией слабо развит регуляторный процесс программирования, что подтверждает их неумение и нежелание продумывать последовательность своих действий. Данные менеджеры предпочитают действовать импульсивно, они не могут самостоятельно сформировать программу действий, часто сталкиваются с неадекватностью полученных результатов целям деятельности и при этом не вносят изменений в программу действий, действуя путем проб и ошибок. Регуляторный процесс оценки результатов выражен на среднем уровне, что говорит о низкой степени выраженности у менеджеров индивидуальной развитости и адекватности оценки себя и результатов своей деятельности и поведения. Регуляторно-личностное свойство «гибкость» у менеджеров с оперативной ролевой позицией выражено на среднем уровне; регуляторно-личностное свойство «самостоятельность» выражено на низком уровне, что говорит о зависимости действий от мнений и оценок

окружающих. Планы и программы действий ими разрабатываются самостоятельно, они часто и некритично следуют чужим советам.

*Комбинаторная ролевая позиция* (оперативно-тактико-стратегическая): у менеджеров выявлен высокий уровень мотивации достижения, что говорит о высокой степени выраженности стремления к улучшению результатов профессиональной деятельности и о настойчивости в достижении профессиональных целей. Оперативно-тактико-стратегическая ролевая позиция сопровождается интернальным типом локуса контроля. У менеджеров наблюдается высокий уровень выраженности по шкале «планирование», планы профессиональной деятельности реалистичны, детализированы, иерархичны, действенны и устойчивы, цели деятельности выдвигаются самостоятельно. Регуляторный процесс программирования выражен на высоком уровне. При этом программы разрабатываются самостоятельно, они гибко изменяются в новых обстоятельствах и устойчивы в ситуации помех. При несоответствии полученных результатов менеджеры способны производить коррекцию программы действий. Регуляторный процесс моделирования выражен на высоком уровне. Исходя из этого можно утверждать, что менеджеры способны выделять значимые условия достижения целей в текущей ситуации и в будущем, что проявляется в адекватности программ действий планам деятельности. Регуляторный процесс оценки результатов выражен на высоком уровне, что говорит о развитости и адекватности самооценки, сформированности и устойчивости субъективных критериев оценки успешности достижения результатов. Следовательно, данные менеджеры демонстрируют пластичность всех регуляторных процессов. При возникновении непредвиденных обстоятельств менеджеры легко перестраивают планы и программы исполнительских действий и поведения, способны быстро оценить изменение значимых условий и перестроить программу действий. Регуляторно-личностное свойство «самостоятельность» выражено на высоком уровне, что свидетельствует об автономности в организации активности менеджера, его способности самостоятельно планировать деятельность и поведение. Общий уровень саморегуляции у менеджеров с оперативно-тактико-стратегической ролевой

позицией выражен на высоком уровне, что подтверждает сформированность индивидуальной системы осознанной саморегуляции произвольной активности. Менеджеры самостоятельны, гибко и адекватно реагируют на изменение условий, выдвижение и достижение цели у них в большой степени осознанно.

Позиция психолога-консультанта влияет на уровень организационных изменений. Воздействие на оперативном уровне поддерживает достигнутый уровень организационного развития и стабильность организации. Психолог оперативно реагирует на запросы и выполняет прямые распоряжения руководителя по исправлению негативных ситуаций. Тактический уровень профессиональной деятельности психолога приводит к структурным организационным преобразованиям, к внедрению новых технологий и способов работы. Психологи, способные решать стратегические задачи, влияют на постановку задач развития и деятельности персонала и, как следствие, влияют на развитие компании в целом, обеспечивая ее конкурентное преимущество за счет конкурентоспособного персонала, готового решать задачи не только настоящего, но и будущего.

### **Задание.**

#### **Участие психолога в реализации организационных изменений**

**Цель** – изучить роль психолога в осуществлении организационных изменениях компании.

#### **Задачи:**

- выявить организационные изменения, осуществляемые в компании;
- описать роль психолога в их реализации.

#### **Ход работы:**

1. Установите контакт с психологом (менеджером по персоналу) какой-либо организации для проведения цикла исследований по изучению его деятельности в сфере управления персоналом.

2. Проведите диагностику организационных изменений в компании. Для этого разработайте интервью и используйте диагностическую таблицу.

3. Опишите особенности работы психолога в организации, выявите роль психолога.

4. Сделайте выводы.

Ответьте на вопросы, заполнив таблицу 1.

- С какими из перечисленных ниже организационных изменений вы сталкивались в своей профессиональной деятельности.

- Перед вами 6 блоков, каждый из которых разделён на 3 составляющих. Вам необходимо распределить 10 баллов среди данных 3 высказываний.

Таблица 1

### ***Характер изменений в компании***

<i>Организационные изменения в компании</i>	<i>Оперативные изменения</i>	<i>Тактические изменения</i>	<i>Стратегические изменения</i>
<b>1 блок. Обеспечение персоналом. Поиск и отбор персонала. Высвобождение персонала</b>	Изменение процедур поиска и диагностики персонала при найме на работу. Изменение процедур увольнения персонала, расторжения трудового договора, оформления трудовых книжек.	Изменения технологий (моделей) отбора и поиска персонала согласно целям и задачам компании. Выявление потребностей в изменении технологий и процедур увольнения персонала. Изменения в описании проведения технологий увольнения.	Отсутствие или недостаток квалифицированного персонала в организации. Изменение состава персонала организации. Изменения при разработке системы высвобождения персонала, создание критериев найма и высвобождения персонала.
Баллы			
<b>2 блок. Мотивация персонала</b>	Изменение процедур диагностических мероприятий (исследование мотивации) персонала.	Изменение системы вознаграждений, компенсаций и поощрений персонала. Появление необходимости в изменении системы оплаты труда.	Необходимость заново определить и сформировать систему мотивации персонала. Необходимость изменений при формировании корпоративной культуры.
Баллы			

<b>3 блок. Развитие и обучение</b>	Изменения систем развития и обучения персонала.	Изменения в разработке системы развития и обучения персонала. Изменения в формировании кадрового резерва.	Изменения потребностей в развитии организации и обучении персонала. Изменения кадровой политики.
Баллы			
<b>4 блок. Кадровое делопроизводство</b>	Изменение форм кадрового учета, оформление трудовых отношений, введение в должность, составление должностной инструкции.	Внедрение новых документов в работу с персоналом. Изменение в программах проведения кадровых технологий подбора и высвобождения персонала.	Изменение документации в связи с изменением миссии и стратегии, философии организации.
Баллы			
<b>5 блок. Управление деятельностью</b>	Изменения в осуществлении технологий аттестации, оценки деятельности персонала, изменения в осуществлении менеджмента качества.	Изменения в описании системы мероприятий по аттестации и оценке персонала.	Необходимость в создании и разработке новых мероприятий по аттестации и оценке деятельности персонала.
Баллы			
<b>6 блок. Осуществление техники безопасности и охрана здоровья персонала</b>	Изменение процедуры инструктажа персонала, сбор подписей по технике безопасности. Изменение процедуры контроля над реализацией мер по технике безопасности.	Изменение положений о технике безопасности и охране здоровья персонала.	Изменение уровня безопасности, лояльности персонала. Необходимость определения новых критериев при найме персонала, соответствующих потребностям компании в безопасности.
Баллы			

## Литература

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. – М.: ИПК ГС, 1996.
2. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Братченко, С. Л. Экзистенциальный ресурс российского бизнеса / С. Л. Братченко, Н. В. Ключева // Ярославский

психологический вестник. Вып. 8. – М.; Ярославль: Российское психологическое общество, 2002. – С. 28–34.

4. Веснин, В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Институт международного права и экономики, Триада Лтд, 1996.

5. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000.

6. Дубиненкова, Е. Н. Исследование потребности в обучении представителей малого бизнеса / Е. Н. Дубиненкова. – Ярославль: ЯрГУ, 2007.

7. Дудченко, В. С. Программа инновационной игры / В. С. Дудченко. – Таллин: Валгус, 1989.

8. Занковский, А. Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов / А. Н. Занковский. – М.: Флинта, МПСИ, 2000.

9. Кабаченко, Т. С. Психология управления: учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000.

10. Карпов, А. В. Основы организационного консультирования / А. В. Карпов, И. М. Скитяева. – Ярославль, 2003.

11. Карпов, А. В. Психология менеджмента: учеб. пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005.

12. Ключева, Н. В. Модели работы психолога в системе дополнительного профессионального образования / Н. В. Ключева // Дополнительное профессиональное образование. – 2003. – № 2. – С. 36–41.

13. Ключева, Н. В. Обучать или консультировать / Н. В. Ключева // Особенности профессионального мастерства специалистов постдипломного образования: материалы третьей межд. науч.-практ. конф. 15–16 апр. 2003 г. – СПб., 2003. – С. 48–52.

14. Ключева, Н. В. Экзистенциально-гуманистическая традиция в психологическом консультировании / Н. В. Ключева. – М., 1996. – Деп. ИНИОН РАН, № 52082.

15. Ключева, Н. В. Эффективность деятельности консультанта и факторы, влияющие на нее / Н. В. Ключева. – М., 1997. – Деп. ИНИОН РАН. № 55011.

16. Кроть, Л. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Л. Кроть, Е. Пуртова. – М., 2001.



17. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2000.
18. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994.
19. Пригожин, А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003.
20. Психология менеджмента: учебник / под ред. С. Г. Никифорова. – СПб.: СПбГУ, 2000.
21. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
22. Федосеев, В. Н. Управление персоналом организации / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2003.
23. Шеремет, П. А. Определение связи ролевой позиции с личностными особенностями менеджера по персоналу: дипломная работа / П. А. Шеремет. – Ярославль, 2009.

## **1.2. Компетентностный подход в управлении персоналом**

Одним из важнейших факторов эффективной работы персонала является точность выделения оснований для оценивания работающих специалистов и кандидатов на существующие вакансии. Чтобы подобрать, обучить или уволить сотрудника, менеджеру необходимы четкие критерии. Выделение критериев возможно с применением компетентностного подхода.

*Компетентность* понимается как интегральная характеристика личности, определяющая ее способность решать проблемы и типичные задачи, возникающие в реальных жизненных ситуациях, в различных сферах деятельности, на основе использования знаний, учебного и жизненного опыта и в соответствии с усвоенной системой ценностей. По мнению Джона Равена, компетентность – это специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающая специальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия. Подход основан на соотнесе-

нии компетенций, задаваемых предприятием, и компетентности специалистов, осуществляющих профессиональную деятельность на данном предприятии. Основные идеи компетентного подхода развивали в своих работах Р. Кениг, Р. Хинш, У. Пффингстен, Р. Уайт, И. Д. Фрумин, А. А. Деркач, И. А. Зимняя, А. Г. Каспржак, Н. В. Кузьмина, А. К. Маркова, В. Н. Куницина, Г. Э. Белицкая, Л. И. Берестова, В. И. Байденко, А. В. Хуторской, Н. А. Гришанова.

*Компетентность* – степень выраженности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенции конкретной должности; знание существа выполняемой работы, способов и средств достижения намеченных целей, а также соответствующих умений и навыков; черты личности специалиста, заключающиеся в способности правильно оценивать сложившуюся ситуацию, принимать в связи с этим нужное решение и достигать практического результата. Компетентность специалиста состоит не только и не столько в наличии и объеме знаний и опыта, сколько в умении их актуализировать в нужное время, использовать в реализации своих служебных функций.

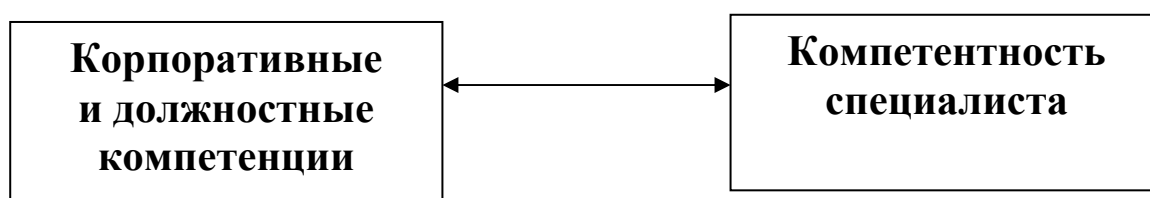
Вторым важным понятием, необходимым для применения компетентного подхода, является «компетенция». Компетенция – круг проблем, сфера деятельности, в которой данный человек обладает знанием и опытом; совокупность полномочий, прав и обязанностей организации. Компетенция определяется законодательными или локальными нормативными актами, решениями, уставами организаций.

Управление персоналом заключается в управлении процессом приобретения, стимулирования и развития компетенции персонала организации.

Основные теоретические посылки Д. Равена можно использовать для понимания проявления компетентности специалиста при реализации кадровых технологий. Природа компетентности такова, что может проявляться только в единстве с ценностями человека, при условии его личной заинтересованности в данном виде деятельности. Компетентности, имеющиеся у специалиста, могут подавляться или стимулироваться окружением,

существующими особенностями организации, ее организационной культуры.

Глоссарий «Prime» дает толкование компетентности как способности соблюдать установленный стандарт, применяемый в какой-либо профессии. Стандарты задаются организационной культурой предприятия, самой профессиональной деятельностью, а также спецификой условий ее выполнения в организации. Компетентность специалиста реализуется в рамках конкретной профессиональной деятельности в условиях реального предприятия, имеющего компетенции, обусловленные требованиями предприятия (организации), профессии и конкретного рабочего места.



Компетенция – требования к личностным и профессиональным характеристикам работника, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций и социальных ролей.

Компетентность формируется в результате обучения, на основе ценностных ориентаций и привычек выполнять профессиональные действия соответствующим образом. Однако это возможно только тогда, когда ценностные ориентации, привычки, мотивационные комплексы специалиста не противоречат организационным.

Принятие методологического положения «уникальность организаций» является основой построения *модели компетенций компании*. Модель компетенций представляет собой структурированный набор компетенций, отражающий требования к должности или группе должностей. По своей функции модель компетенций связывает стратегические цели, которые стоят перед организацией, и поведение сотрудника, необходимое для успешной реализации этих целей. Если компетенции – это значимые признаки (характеристики) работников, способствующие достижению успеха при работе в *конкретной компании*

(корпоративные компетенции) и на *конкретной должности*, то не существует универсальной модели. Модели создаются и существуют только на уровне конкретной организации.

Применение компетентностной модели может быть довольно широким. Набор компетенций применим в разных технологиях управления персоналом в компании – подборе, аттестации, обучении, управлении карьерой, увольнении. Подбор персонала как компонент системы управления персоналом может быть центральным в ней (по причине тесной связи с адаптацией, обучением, аттестацией) и пусковым в построении компетентностной модели. Разработанная модель будет определять и другие технологии управления персоналом. Нанимаемый персонал требует конкретного обучения и адаптации, а впоследствии – аттестации и управления карьерой.

Изучение и описание компетенций важны и для организации в целом, и для сотрудников в частности. Компании существуют в конкурентной среде, и перед предприятием встает система требований, которые обеспечивают его жизнестойкость, т. е. можно говорить о компетенциях организации (корпоративных компетенциях). Таким образом, внешняя конкурентная среда стимулирует организацию к развитию ее компетентности, улучшая качество результатов деятельности. Аналогичным образом имеют значение и компетенции сотрудников. Существующая в организации относительная конкурентность специалистов, ориентация на заданный результат влияет на развитие качеств субъектов деятельности. Таким образом, внутренняя среда приводит к повышению компетентности и увеличению производительности труда.

Построение корпоративной компетентностной модели встраивается в работу с миссией, стратегией, корпоративными стандартами компании. Логика формирования системы компетенций можно увидеть на предлагаемой схеме.

## **Формирование системы профессиональных корпоративных компетенций**

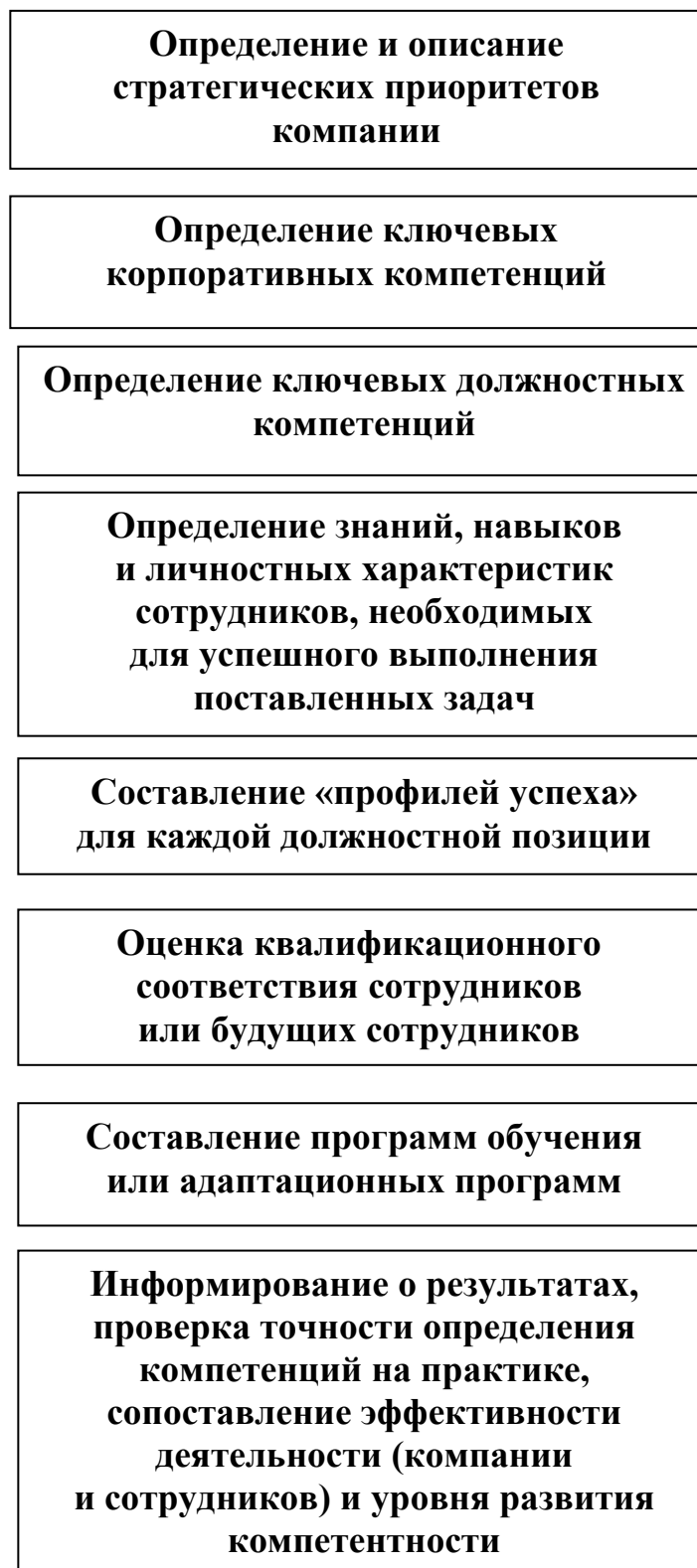
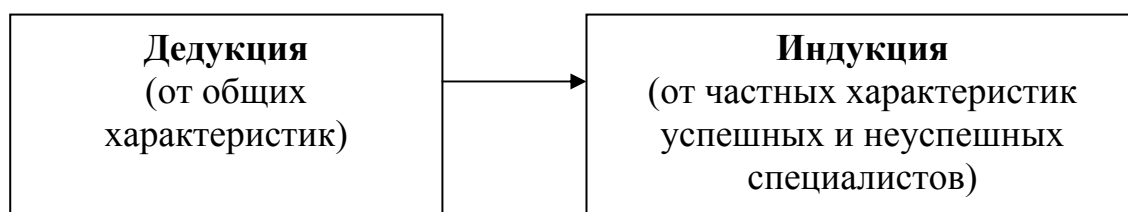


Рис. 2

Организуя работу по выделению и описанию компетенций, можно применять «дедуктивный» и «индуктивный» подход к определению квалификационных требований. Дедуктивный подход используется с применением общих требованиям к профессиональной сфере, в этом может помочь квалификационный справочник, где описываются основные функции специалистов. Психолог-консультант может обратиться к экспертной оценке, подключить к выделению компетенций специалистов в данной профессиональной сфере и руководителей предприятия. Их опыт и ориентация на результат помогут сформулировать требования к необходимым характеристикам. Применение дедуктивного подхода наиболее уместно тогда, когда должность или специальность только вводится в организацию и недостаточно опыта работы специалистов в компании. Индуктивный подход основан на изучении конкретных задач должности (анализ успешных и неуспешных специалистов). Данный подход подходит при выделении должностных компетенций и не содержит ценностно-императивного аспекта. Дедуктивный подход базируется на стратегии компании, видении топ-менеджмента. Данный подход является наиболее приемлемым в начале разработки корпоративной модели компетенций. Созданная модель компетенций готовит менеджмент к пониманию того, кто нужен компании на данном этапе ее развития. Она корректируется описанием и анализом характеристик и свойств, выделенных у наиболее эффективных работников компании. Если данные специалисты наиболее успешно справляются с организационными задачами, вероятно, другие специалисты, носители аналогичных свойств и со схожей мотивацией, будут так же успешны.



Компетентностная модель содержит две составляющие: содержательную и процессуальную. Работающий в компании

специалист, так же, как и кандидат на должность, должен обладать определенными свойствами и качествами и достигать результатов заданными способами. Консультант организует работу по выявлению значимых характеристик, при этом в компании не просто описываются должности (разработка должностных инструкций) и требования к ним. Такая работа служит регулятором качества персонала.

Спустя некоторое время список требований к сотруднику компании корректируется в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Ситуация на рынке производства товаров и услуг меняется, вслед за ними меняются и требования к работникам. Подбор персонала, адаптация, обучение являются процессами, сопровождающими жизнь организации на всех этапах ее существования. Люди приходят и увольняются, меняется уровень сложности решаемых ими задач – это закономерные явления, связанные с деятельностью персонала.

Корпоративные компетенции определяют поведенческий стандарт для персонала, они показывают, как сотрудники должны выполнять свою работу. Степень соответствия сотрудника корпоративным компетенциям указывает как на его способность справляться с текущими рабочими задачами, так и на его потенциал профессионального развития.

Для жизнеспособности модели компетенций необходим максимально полный учет стратегии компании, специфики ее деятельности и особенностей рынка труда.

Технологии управления персоналом в организации направлены на то, чтобы специалист – кандидат или уже работающий сотрудник, – владея необходимыми способностями, был заинтересован и способен их реализовать в условиях организации, внося свой вклад в развитие организации, в достижение ее бизнес-цели. Подбор, адаптация, обучение специалиста строятся на основе созданной в организации модели компетентности специалиста.

Введение разграничений должностных компетенций на квалификационные, мотивационные и личностные качества позволяет максимально точно прогнозировать соответствие требований к кандидату и реальных свойств и характеристик кан-

дидата на вакансию. Например, в компанию необходим секретарь-референт, знания, навыки и профессиональное поведение, стандарты поведения которого соответствуют корпоративным стандартам компании (положительное отношение к спорту, готовность обучаться английскому языку, участвовать в корпоративных вечеринках). Кроме того, от будущего секретаря-референта ожидаются стандартные навыки и поведение, соответствующее рыночным требованиям (планирование рабочего времени руководителя, организация работы офиса, подготовка проектов документов). В итоге, в сочетании с корпоративными компетенциями, секретарь-референт должен стремиться к саморазвитию, быть работоспособным, готовиться к последующей переписке и общению с клиентами на английском языке. Под задачи компании и ее актуальные стандарты будут подобраны не лучшие секретари, а те, которые отвечают задачам организационного развития.

**Модель компетенции** – инструмент построения профессионального соответствия специалиста вакансии с учетом специфики должностной позиции: интеллектуальные, личностные и деловые качества работника, позволяющие планировать развитие персонала в направлении приспособления к корпоративной культуре и овладения знаниями, умениями, навыками, необходимыми для успешного выполнения профессиональной деятельности.

Различия в организационной ситуации влияют на выделение особенных характеристик, которые должны быть присущи специалисту. Оперативное управление организацией осуществляется на основе относительно устойчивых корпоративных компетенций, оказывающих влияние на все аспекты работы персонала.

Ключевые (базовые) компетенции компании являются следствием влияния базовых ценностей организации, которые транслируются руководством на всех уровнях – и персоналу, и клиентам, и партнерам. Базовые ценности компании становятся регуляторами в выборе инструментов принятия кадровых решений и методов управления. В итоге компания находит адекватные способы адаптации к рыночным условиям.



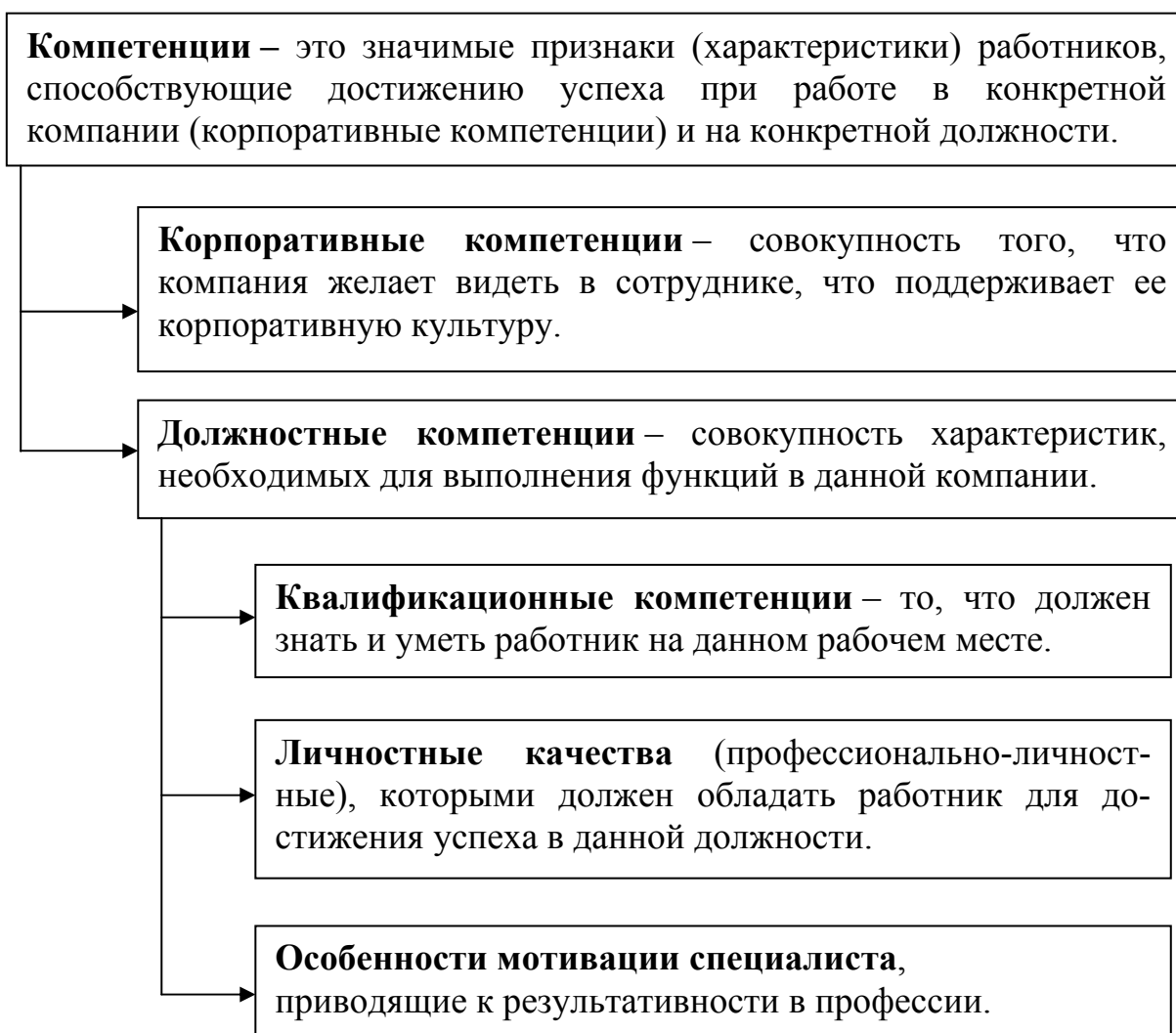


Рис. 3. Корпоративные и должностные компетенции

По исследованиям К. Камерона и Р. Куина, в каждой организации в различной степени выражены четыре основные тенденции при четком преобладании одной из них: инновационность, рыночность, иерархичность, внутренняя стабильность. Преобладающая организационная ценность влияет на разработку и реализацию технологий управления персоналом, так как именно они на данном этапе существования компании обеспечивают ее конкурентность.

Ключевые компетенции зависят от организационной культуры и способствуют организационной адаптации.

*Рыночная культура* – для нее характерны ориентация на результат, стремление к достижениям. Как ключевые корпоративные компетенции называются личная продуктивность, лидерство, настойчивость, предпринимательство.

*Иерархическая культура* – делегирование полномочий, принятие решений на основе полномочий, стандартизация деятельности. Ключевые компетенции специалистов: точность исполнения, самоконтроль, умение учитывать субординацию в построении отношений.

*Клановая культура* – для нее типичны соучастие, ценность командной работы, ориентация на развитие других, формирование благоприятного окружения. Корпоративные компетенции: корпоративная ответственность, вовлеченность в жизнь компании.

*Адхократическая культура* – ей свойственны развитие индивидуальности, инновационность, креативность, готовность принимать вызов, способность к риску, устойчивость к неопределенности.

Корпоративные компетенции проявляются в определенной конкретной ситуации, что является немаловажным фактором при разработке системы оценивания компетентности индивида. Процедуры оценки, подбора и развития персонала разрабатываются таким образом, чтобы найти специалистов, максимально компетентных для компании.

Работа психолога со специалистом предприятия строится на основе внутреннего документа предприятия – **карты компетентности**. Именно она является основой оценивания специалистов, претендующих на вакансию, построения программы адаптации и обучения специалиста. Наличие или отсутствие необходимых характеристик, степень их выраженности отличают одного кандидата или работника организации от другого, работающего на аналогичном рабочем месте.

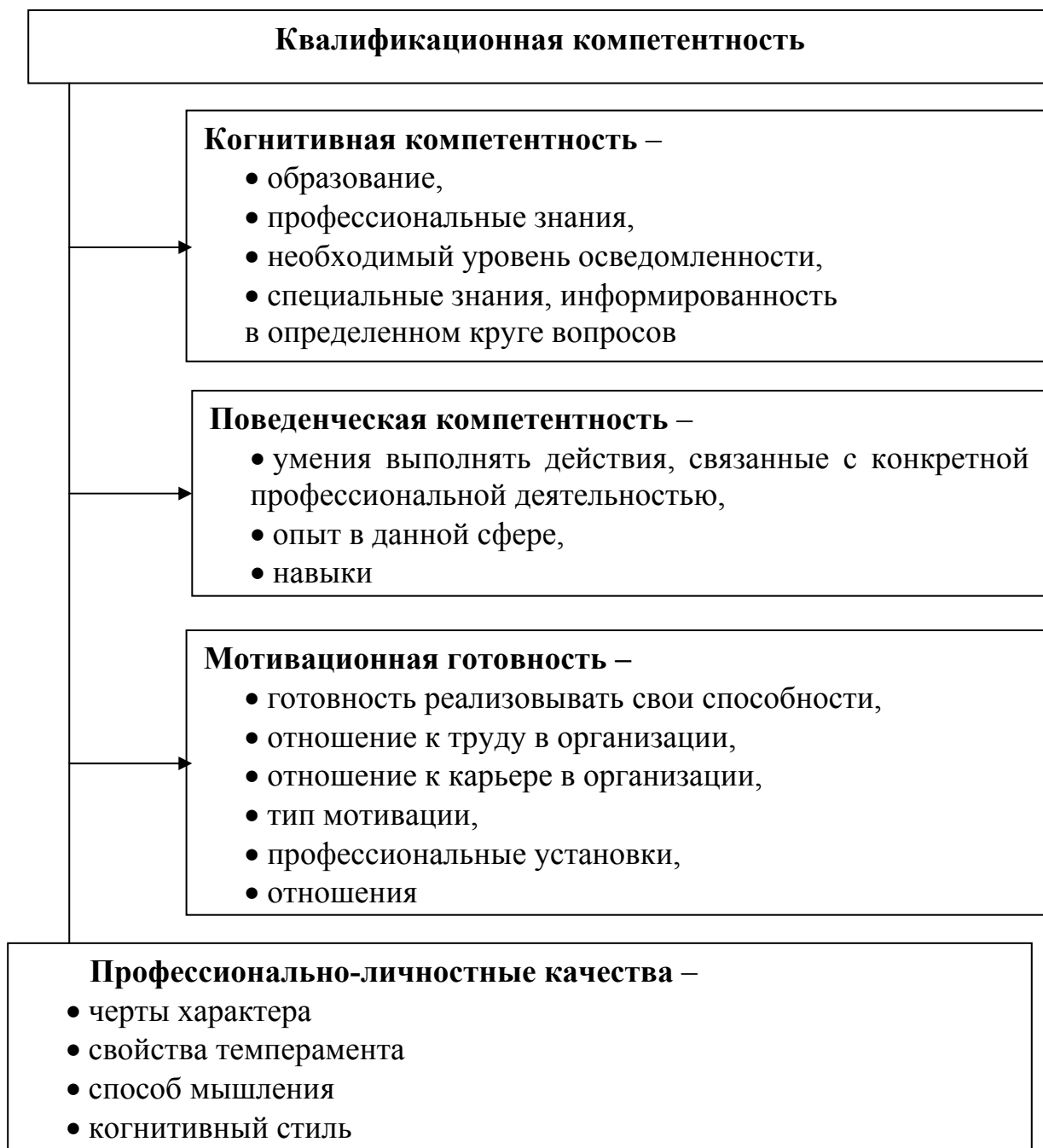


Рис. 4. Карта компетентности специалиста

### **Компетентность психолога (менеджера по персоналу) в деятельности по управлению персоналом**

Работа психолога в компании требует психологической компетентности, включающей когнитивный, регулятивный, рефлексивно-статусный и нормативный компоненты, психологические качества, умения и детерминанты развития. Данное системное

описание представлено в таблице, предложенной Е. А. Зубаревым (см. таблицу 2).

*Высокий* уровень развития психологической компетентности специалистов в сфере управления персоналом характеризуется высокими значениями показателей профессиональной и общей эрудиции, хорошим знанием особенностей профессиональной ситуации, видением перспектив и системных связей, адекватной самооценкой, осознание значимости деятельности, профессиональной ответственностью, высоким уровнем моральной и корпоративной нормативности регуляции поведения, деятельности, отношений и коммуникаций. Специалисты с высоким уровнем психологической компетентности имеют высокий уровень социального интеллекта, сформированность системы адекватных действительности профессиональных эталонов. Для них характерны проницательность, наблюдательность, самоэффективность, упорство, целеустремленность, внутренняя организованность, хорошие интеллектуальные качества и память, нацеленность на личностно-профессиональное развитие и саморазвитие. Они знают о методах управления собственным состоянием.

Такие специалисты по управлению персоналом хорошо осведомлены о роли и психологической специфике различных форм делового общения, их видах, целях и задачах, функциях, применяемых коммуникативных приемах. Им известны «коммуникативные технологии», они знают о психологической специфике различных методов воздействий на партнера по общению, последствиях их применения. Им хорошо известны приемы манипулятивного воздействия и психологической защиты от них. Они точно и безошибочно могут отличить истинную информацию от неистинной, ролевое поведение от искреннего. Они хорошо «чувствуют» партнера по общению, в случае необходимости легко «подстраиваются под него». Вследствие этого у них высокий уровень психологической защищенности. Это помогает им в кадровых собеседованиях и других профессиональных коммуникациях.

Такое развернутое понимание и детально описанное содержание психологической компетентности может лечь в основу программ развития психологов, включенных в процессы управления персоналом.

Таблица 2

***Системное описание психологической компетентности  
специалистов в сфере управления персоналом***

<i>Структурные составляющие психологической компетентности</i>	<i>Содержание структурных составляющих психологической компетентности специалистов кадровых служб</i>	<i>Необходимые способности, личностно-профессиональные качества</i>	<i>Условия и средства развития</i>
Когнитивный компонент	<p>Высокий уровень общей и профессиональной эрудиции, специальные профессиональные знания, в том числе законодательства о труде, теории управления, правил оформления документов, методов анализа и прогнозирования, методов контроля и пр.</p> <p>Прикладные знания психологических и иных технологий кадрового менеджмента, принципов и методов управления человеческими ресурсами организации. Знания технологий кадровой архитектуры.</p> <p>Знание психологических основ эффективного управления персоналом, формирования организационной и корпоративной культуры.</p> <p>Конфликтологическая компетентность.</p> <p>Прикладные знания в области психологии и акмеологии личности, характера, поведения и отношений, их психологических детерминант. Знание психологических детерминант морально-нравственного поведения.</p> <p>Знание психологических закономерностей и специфики межличностного общения, знание о применяемых коммуникативных стратегиях и тактиках, методах психологического воздействия. Психологические знания о способах и методах оказания влияния на другого человека.</p> <p>Психологические знания, имеющие социально-перцептивное и социально-психологическое содержание. Психологическое знание механизмов межличностного оце-</p>	<p>Интеллектуальные способности и качества, внимание, память.</p> <p>Социально-перцептивные способности.</p> <p>Интроспективные и рефлексивные способности.</p> <p>Личностные потенциалы.</p>	<p>Саморазвитие, повышение профессиональной квалификации.</p> <p>Профессиональная переподготовка.</p>

	<p>нивания и межличностных взаимодействий.</p> <p>Знания закономерностей, условий и факторов продуктивного личностно-профессионального развития. Знание психологических детерминант карьерного роста.</p>		
Регулятивный компонент	<p>Специальные психологические умения, непосредственно связанные с осуществлением кадровой работы, имеющей психологическое содержание (отбор, подбор, расстановка, формирование кадрового резерва и работа с ним, оценка и аттестация, планирование профессионального роста).</p> <p>Умение хранить конфиденциальную информацию, эффективно использовать ее в решении профессиональных задач.</p> <p>Социально-перцептивные умения осуществлять целостную точную оценку психологических характеристик объектов кадровой работы, особенностей характера, наличия психологических акцентуаций.</p> <p>Умение определить и оценить скрываемые личностные или характерологические особенности.</p> <p>Умение строить психологические прогнозы поведения и отношений.</p> <p>Умение использовать методы инструментальной и неинструментальной психологической диагностики, психобиографического метода в управлении персоналом.</p> <p>Умение осуществлять диагностику и экспертизу.</p> <p>Умение разрабатывать профессиональные программы и карьерограммы.</p> <p>Умение осуществлять кадровое планирование, разрабатывать кадровые стратегии с использованием психологической информации.</p> <p>Различные коммуникативные умения и навыки (вести диалог, полемику, убеждать, внушать, применять технологии НЛП, выслушивать), умение менять тактику коммуникаций.</p> <p>Умение распознавать неистинную информацию, защищаться от манипуляций и психологических уловок, владеть инициативой в лю-</p>	<p>Сложные частные способности (перцептивные, коммуникативные, к обучению и пр.).</p> <p>Оптимальный уровень некоторых акцентуаций.</p> <p>Проницательность</p> <p>Организованность.</p> <p>Ответственность.</p> <p>Упорство.</p> <p>Целеустремленность.</p> <p>Личностные потенциалы.</p>	<p>Саморазвитие. Повышение профессиональной квалификации. Освоение опыта других.</p>

	<p>бом виде коммуникаций и ситуаций.</p> <p>Социально-психологические умения анализировать изменения отношений и характера взаимодействий, оказывать влияние на данные процессы.</p> <p>Навыки и умения целенаправленно управлять своим состоянием, осуществлять эмоционально-волевую регуляцию поведения.</p>		
Рефлексивно-статусный компонент	<p>Адекватная самооценка, реалистичный образ «Я-профессионал», привлекательный имидж, осознание своей роли в организации, статуса, миссии, возможностей и ресурсов.</p> <p>Высокий уровень рефлексивной культуры, позволяющей гибко и адекватно реагировать на изменение ситуации взаимодействия, поведение объектов кадровой работы.</p> <p>Высокий уровень психологической культуры.</p> <p>Профессиональная и социальная ответственность.</p> <p>Поддержание социальной дистанции.</p> <p>Развитый самоконтроль, произвольная саморегуляция.</p>	Рефлексия, отсутствие сильных акцентуаций, самоэффективность, интернал.	То же.
Нормативный компонент	<p>Знание круга полномочий, сферы профессионального ведения.</p> <p>Знание возможностей их расширения, обоснованное увеличение зоны субъектности.</p> <p>Следование заданным профессиональным, морально-этическим и корпоративным нормам поведения и общения.</p>	Самоконтроль.	То же.

### **Задание.**

#### **Анализ кадрового рынка специалистов в сфере управления персоналом**

**Цель** – исследование рынка труда специалистов в сфере управления персоналом.

#### **Задачи:**

- изучение рынка кадров с одной его стороны – со стороны предложения (психолог в организации, менеджер по персоналу, специалист в сфере управления персоналом);

- приобретение практического опыта работы в исследовании профессиональной деятельности;
- изучение понятия «рынок труда» и его составляющих;
- изучение и описание факторов, влияющих на рынок труда;
- разработка анкеты для исследования;
- разработка структуры телефонного интервью;
- проведение исследования.

#### **Этапы выполнения задания:**

1. Исследуйте в экономической литературе тему «Кадровый рынок», сделайте необходимые комментарии. Составьте список основных экономических терминов, связанных с рынком труда и имеющих социально-психологическое наполнение.

Например: *рынок труда* – это система отношений по поводу условий купли-продажи рабочей силы, включающая отношения между нанимателями и наемными работниками и отношения каждого из них с другими субъектами. Конъюнктура рынка труда – соотношение спроса и предложения рабочей силы, определяющее ставки заработной платы на конкретные виды трудовой деятельности и уровень занятости. Рынок труда имеет два компонента: работодатель (компания и рабочее место) и работник. Оба имеют требования и ожидания. Требования и ожидания могут совпадать и могут различаться.

Источники поиска и привлечения специалистов. Цена «товара». Конкуренция. Вопросы монополизации с позиций кадрового рынка.

2. Изучите в Квалификационном справочнике описание специальности и требования к деятельности специалистов: «психолог» и «менеджер по персоналу». Выделите общее и различное в требованиях, определите области профессиональной психологической подготовки.

3. Разработайте структурированное интервью специалиста в сфере управления персоналом. Разработайте бланк записи ответов.

Вопросы, которые могут войти в структурированное интервью: где получил образование; уровень образования внутри специальности (профессии); где повышает квалификацию; возраст; пол; функции, функциональные обязанности, их диапа-



зон; место специалиста в организации; перспективы профессионального роста; линейные отношения – кому подчиняется и кто в подчинении; условия труда – зарплата, ее составляющие, компенсационные пакеты.

Разработайте вопросы, с помощью которых вы могли бы получить информацию об особенностях компетентности специалистов, таких, как чувствительность к неденежным факторам труда (карьера, сложность задач, социально-психологический климат, поощрения со стороны руководства и пр.); особенности мотивации; навыки; требования к навыкам работы на ПК (программы и уровень); особенности личности; особенности мышления.

Разработайте вопросы, направленные на изучение рынка труда данных специалистов. Например: лидеры мнений, признанные специалисты в сфере; количество специалистов на кадровом рынке; особенности спроса (где нужны и степень востребованности); особенности регулирования деятельности ТК РФ (особенности найма, допусков, сертификатов и пр.); уровни профессионализма (основные показатели уровней); классификации специалистов.

4. Проведите интервью с 3 специалистами, оформите протокол интервью, подготовьте данные для анализа и обобщения.

5. Составьте отчет по исследованию, используя результаты опроса, сделанного другими студентами, членами студенческой учебной группы.

Вопросы для отчета, обсуждения и интерпретации результатов.

1. Опишите особенности современного кадрового рынка специалистов в сфере управления персоналом.

2. За счет чего обеспечивается конкурентоспособность специалистов?

3. Значение психологической подготовки или психологического образования в эффективности работы.

4. Описание специалиста на конкретном примере.

## Литература

1. Борисова, Н. В. Конкурентоспособность будущего специалиста как показатель качества и гуманистической направленности вузовской подготовки / Н. В. Борисова. – Набережные Челны, 1996.
2. Волгин, Н. А. Рынок труда: учеб. пособие / Н. А. Волгин, В. С. Буланов. – М.: Экзамен, 2000. – 228 с.
3. Деркач, А. А. Развитие аутопсихологической компетентности государственных служащих / А. А. Деркач, Л. А. Степнова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 297 с.
4. Дубиненкова, Е. Н. Методологические основания для применения компетентностного подхода в подборе персонала / Е. Н. Дубиненкова // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки, 2009. – № 12. – С. 40–44.
5. Егорова, Е. А. Рынок труда в РФ / Е. А. Егорова. – М.: Аллана, 2002. – 50 с.
6. Зубарев, Е. А. Психологическая компетентность специалистов кадровых служб / Е. А. Зубарев. – М.: МААН, 2008. – 3,2 п. л.
7. Спенсер, Лайл М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – М.: НІРРО, 2005. – 384 с.
8. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864с.
9. Путь к профессии: основы активной позиции на рынке труда: учеб. пособие для учащихся старших классов школ / Ж. Н. Безус, Ю. П. Жукова, И. В. Кузнецова, В. В. Радченко, К. В. Совина, Ю. К. Холодилова. – Ярославль: Ресурс, 2003.
10. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен; пер. с англ. – М.: Когито-Центр, 2002. – 396 с.
11. Уидет, С. Руководство по компетенциям / С. Уидет, С. Холлифорд. – М.: НІРРО, 2003. – 224 с.
12. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 560 с.

13. Чижов, Н. А. Кадровые технологии / Н. А. Чижов. – М.: Экзамен, 2000. – 352 с.

14. Шекшня, С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – М.: Интел-синтез, 2002. – 336 с.

### **1.3. Особенности деятельности психолога, включенного в управление персоналом, и его функции в организации**

Психолог, работающий в организации, включен во множественные отношения, его профессиональные задачи строятся на удовлетворении потребностей функционирования и развития разных субъектов организационной власти и исполнения. Психолог (менеджер по персоналу) является наемным работником, выполняет распоряжения непосредственного руководителя (директора организации или начальника отдела). Работа психолога в организации предполагает непосредственные контакты и взаимодействие с работниками различных служб, специалистами. Кроме того, действия психолога предполагают косвенные контакты с контролирующими органами и государственными организациями.

Деятельность специалиста в сфере управления персоналом направлена на достижение двух главных целей:

- обеспечение стабильности деятельности персонала как ресурса компании;
- развитие персонала как ресурса компании.

Обеспечивая управление персоналом организации, менеджер по персоналу выполняет функции, направленные на удовлетворение потребностей организации одновременно и в стабильном функционировании, и в развитии.

Стабильность деятельности персонала предполагает создание и реализацию технологий управления человеческим ресурсом, обеспечивающих бесперебойную деятельность компании, производство товаров или услуг силами работников предприятия. Для этого деятельность специалиста в сфере управления персоналом направлена не только на описание существующего штата

работников, но и на стандартизацию процессов, связанных с персоналом, суть которых – обеспечение стабильности и предсказуемости. Это касается прежде всего производства товаров или услуг силами персонала и характеристик персонала как составляющей предприятия.

Развитие персонала как ресурса компании строится на способности к изменениям. Эти изменения могут быть различными – от незначительных до масштабных. Изменение персонала является реакцией на вызовы времени, когда события в экономике (иногда в социальной жизни), конъюнктура рынка требуют корректировки навыков, привнесения новых умений для выполнения функций и операций, которых ранее в компании не делалось. Процессы развития строятся на законах *инноватики*.

Сохранение стабильности и развитие являются разнонаправленными процессами в достижении конкурентоспособности предприятия. Однако в конкретный период ведущим становится один из них, в зависимости от ситуации на рынке производства товаров или услуг.

Образно говоря, у психолога в организации есть комплексный клиент, состоящий из трех субъектов – руководителя предприятия, персонала и государства. Работа менеджера по персоналу обеспечивает взаимодействие этих субъектов. И государство, и руководитель, и каждый работник организации заинтересованы в наличии работы, выполнении ее на должном уровне для удовлетворения потребностей организации и общества в целом.

Государство ожидает от организации выполнения Трудового кодекса, и функции менеджера по персоналу в конкретной организации служат реализации потребностей государства в соблюдении законов и норм. Именно поэтому менеджер по персоналу выполняет или организует необходимый кадровый документооборот, регламентированный государственными службами (Трудовая инспекция, Налоговая служба, Пенсионный фонд, Фонд социального страхования, Служба Росгоснадзора и пр.) и создаваемый самим предприятием для решения частных кадровых задач.

Руководитель предприятия заинтересован в повышении эффективности деятельности организации, и функции менеджера по

персоналу состоят в диагностике кадрового и человеческого потенциала, развитии его.

Деятельность менеджера по персоналу – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации.

Данная таблица представляет возможный спектр профессиональных задач психолога в соответствии с профессиональной позицией.

Таблица 3

### ***Управленческие функции менеджера по персоналу***

<i>Оперативный уровень управления персоналом</i>		<i>Тактический уровень управления персоналом</i>		<i>Стратегический уровень управления персоналом</i>	
<b>Обеспечение наличия персонала</b>					
Проведение собеседований и диагностики, поиск и привлечение персонала.	Осуществление процедур увольнения персонала.	Разработка и внедрение технологий (моделей) отбора и поиска, адаптации, увольнения персонала, согласно целям и задачам компании.	Управление подбором, адаптацией, увольнением, контактами с консалтинговыми агентствами.	Создание, описание моделей компетенций и компетентностных профилей специалистов.	Планирование численности работников.
<b>Мотивация и удержание персонала</b>					
Исследование мотивации персонала, внедрение и реализация систем мотивации персонала.	Консультирование персонала, прямое взаимодействие с сотрудниками.	Разработка и реализация системы вознаграждений, компенсаций и поощрений персонала.	Консультирование линейных менеджеров относительно особенностей мотивации персонала.	Консультирование руководителя относительно задач развития бизнеса.	Анализ HR-программ в конкурирующих компаниях.
<b>Развитие персонала</b>					
Проведение мероприятий по поддержанию, развитию навыков, знаний и установок персонала.	Взаимодействие с провайдерами, тренерами, консультантами.	Внедрение системы развития и обучения персонала, формирование кадрового резерва.	Выявление потребностей компании и персонала в обучении.	Постановка задач формирования качественно нового персонала.	Разработка и сопровождение инновационных проектов.

<b>Кадровый документооборот</b>					
Осуществление кадрового учета, оформление трудовых отношений.	Составление должностных инструкций, приказов, положений.	Анализ кадровой информации.	Введение и разработка документов (бланков, схем), сопровождающих кадровые технологии.	Ведение новых процедур кадрового учёта; создание документации в инновационных проектах.	Создание документов о миссии, целях и философии компании.
<b>Управление деятельностью персонала</b>					
Осуществление аттестации, оценки деятельности персонала.	Сбор информации о качестве работы от клиентов.	Определение и описание системы мероприятий по аттестации и оценке персонала.	Определение способов повышения продуктивности труда работников.	Участие в разработке критериев качества деятельности и менеджмента компании.	Прогнозирование продуктивности труда. Постановка задач относительно деятельности персонала.
<b>Осуществление безопасности деятельности</b>					
Осуществление контроля над реализацией мер по технике безопасности.	Проведение корпоративных праздников.	Изучение психологического климата в организации, исследование установок персонала.	Определение уровня безопасности, лояльности персонала, определение критериев при найме, увольнении и обучении персонала.	Создание и развитие позитивного имиджа компании как работодателя.	Создание системы сохранения целостности и работоспособности персонала.

Управление персоналом на предприятии оформлено в персонал-технологии. Это позволяет алгоритмизировать работу по управлению персоналом. Психолог реализует функции управления, встраивая их в управление, которое осуществляет линейный менеджер. Самостоятельные управленческие действия и принятие кадровых решений психолог превращает в процессы, понятные в бизнесе и организованные как самостоятельные бизнес-процессы. Это кадровые технологии планирования, привлечения, подбора персонала, его адаптации и увольнения; развитие персонала, реализуемое в системе внутрифирменного обучения и управления карьерой специалистов. Отдельная работа психолога

по созданию системы мотивации и мотивационных программ проводится совместно с финансовой службой компании (экономистами и бухгалтерией). Производственная деятельность персонала находится под вниманием психолога с той точки зрения, что он разрабатывает критерии эффективности работы различных специалистов предприятия и внедряет систему ее оценки.

Системообразующий фактор функционирования предприятия – его ценности, определяющие организационную культуру, традиции, корпоративные стандарты и правила коммуникации внутри организации и вне ее. Деятельность психолога по созданию и укреплению или трансформации организационной культуры проявляется в том числе через персонал-технологии. Кроме того, психолог проводит специальные мероприятия, усиливающие действия по развитию организационной культуры.

Одной из главных функций менеджера по персоналу является обеспечение наличия персонала. При отборе персонала менеджер занимается планированием потребности в персонале, планированием бюджета приобретения человеческих ресурсов. Менеджер по персоналу, владея методиками оценки мотивации, описания личностных особенностей кандидатов на вакансии, предоставляет систему оценки экономической ценности кандидатов при проведении отбора, выбирает того из них, кто способен принести компании большую пользу. Отбор персонала осуществляется путем выбора из потенциального резерва тех кандидатов, которые по своим деловым (профессиональным) и личностным (психологическим) характеристикам в наибольшей степени удовлетворяют разработанной ранее системе профессионально-квалификационных требований к персоналу. Такой отбор в принципе должен носить комплексный характер и включать мероприятия как организационного, так и психологического плана. Организационный отбор связан с решением вопроса о профессиональном, культурном, общеобразовательном, юридическом и тому подобном соответствии кандидатов вакантным должностям. Психологический отбор связан с решением вопроса о профессиональной пригодности

кандидатов в отношении этих должностей. Для основных видов деятельности должны быть разработаны их психограммы. Психограмма – это система требований, которые профессия предъявляет к основным психологическим качествам субъекта. Она в дальнейшем используется как комплексный критерий профессионального отбора кандидатов.

Базовые потребности организации в стабильности и развитии реализуются через привлечение такого персонала, который обеспечивает не только необходимое количество работников, но и введение в организацию специалистов, способных решать будущие задачи с определенным функциональным запасом.

Менеджер по персоналу участвует совместно с руководителем в выборе кадровой политики, которая базируется на анализе и оценке внешней среды организации (прежде всего – наличного состояния рынка труда), а также на анализе перспектив развития самой организации. Здесь определяются общие приоритеты кадровой работы, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли (и формам участия) в организационном функционировании.

Менеджер по персоналу занимается расстановкой персонала – распределением между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека), развитие (дать возможность работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и индивидуальное удовлетворение самих работников.

Другой важной функцией является мотивация, *формирование системы мотивации* (формирование системы вознаграждений, которая влияет на персонал и на эффективность его деятельности).

Работа менеджера по персоналу предполагает выстроенную систему действий и организационных мероприятий, направленных на *удержание персонала* в организации, что непосредственно связано с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных сотрудников снижает че-



ловеческие активы организации, так как вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т. д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов менеджера, делает эффективным управление человеческими ресурсами организации.

Менеджер по персоналу обеспечивает раннюю диагностику проблем, связанных с текучестью, измеряя определенные индикаторы. Деятельность менеджера по персоналу не только обеспечивает бесперебойную работу специалистов, которые в работе удовлетворяют свои потребности разного уровня, но и создает организационные условия для формирования у работников мотивации профессионального развития, приобретения навыков, необходимых в будущем.

Важной является функция развития персонала, а именно обучение или профессиональная подготовка и переподготовка персонала. Как подбор и расстановка кадров, это направление кадровой работы – очень большая и самостоятельная, специализированная область. Подготовка и переподготовка рассматриваются не как разовые акции, не как кампания, а как специальная и разветвленная система, встроенная в организацию и обеспечивающая адаптацию ее кадрового потенциала к изменяющимся и усложняющимся требованиям. В связи с этим одной из главных обязанностей менеджера по персоналу является создание именно такой системы обучения, которая обеспечит поддержание профессиональных качеств работников на должном уровне, а также его повышение. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях: во-первых, когда человек поступает в организацию; во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу; в-третьих, когда проверка установит,

что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Психолог, реализуя управленческую функцию – обучение персонала, использует следующие подходы к построению системы обучения в организации: акмеологический подход к обучению взрослого человека; андрагогический подход к обучению взрослых; инновационные технологии в обучении взрослых; консультирование как ведущий метод обучения. Психолог, имея профессиональные знания и навыки, способен самостоятельно создавать образовательные программы или обеспечивать их разработку специалистами-партнерами (Центрами обучения, тренинговыми компаниями). Психолог строит обучение руководителей и персонала, основываясь на понимании способностей человека, возможности обучения взрослых людей, достижения своего «акме», субъектности взрослого обучающегося (способности человека к самостоятельному жизнетворчеству), рефлексивности (Б. Г. Ананьев, Н. В. Кузьмина, Е. И. Степанова, К. А. Абульханова-Славская, А. К. Маркова).

Используя андрагогический подход к обучению взрослых психолог в управлении персоналом строит обучение на приоритете самостоятельности, принципе кооперативной деятельности, опоре на жизненный опыт обучающихся, индивидуализации обучения (Л. И. Анциферова, С. И. Змеев, С. Г. Вершловский, С. М. Климов, И. А. Колесникова, Ю. Н. Кулюткин, А. Е. Марон, Э. Е. Старобинский, Г. С. Сухобская).

Психолог, работая менеджером по персоналу в организации, способен построить обучение на основе инновационных процессов. Инновационное обучение применяется для развития организации через выработку у членов группы чувствительности к новому, формирование навыков самоизменения (О. С. Анисимов, В. С. Дудченко, Ю. Н. Емельянов, Г. И. Иконникова, Н. В. Ключева, Л. А. Петровская, Г. П. Щедровицкий). Внутрифирменное обучение базируется на эффективных инновационных методиках и технологии: инновационный поиск, социальная технология, инновационное обучение. Логика инновационного обучения строится на движении от практики –

к знаниям и концепциям. Решение задач развития организации через развитие персонала достигается посредством группового образования, организации групповой динамики и сотрудничества, использования механизмов позитивного соперничества, использования конфликта в конструктивных целях.

Направленность психолога на осуществление изменения установок руководителя, специалистов и персонала может быть реализована в использовании консультирования как метода обучения. Выступая как организационный консультант, психолог в организации внедряет в деятельность предприятия новые методы работы и современные технологии, используя различные формы консультирования, адекватные задачам организации и собственным профессиональным предпочтениям: экспертное, процессное и обучающее (Н. В. Ключева, Ю. Д. Красовский, Л. Кроль, А. И. Пригожин, М. Кубр).

*Кадровое делопроизводство.* Менеджер по персоналу занимается кадровым делопроизводством, целью которого является работа с документами, сопровождающими управление персоналом. Ряд законов, существующих в Российском законодательстве, влияет на создание и осуществление технологий управления персоналом (Трудовой кодекс Российской Федерации, Закон о защите персональных данных), многие регламенты должны быть встроены в работу организации, а локальные нормативные акты скорректированы под их требования.

Менеджер по персоналу включен в собственно управление производственными процессами. В основу данной функции входит процесс *оценки персонала*, который по сути является способом измерения индивидуального вклада (через опросники, ранжирование и т. п.) каждого работника в общий результат работы всей организации, т. е. ценности или стоимости работника для организации. Оценка персонала является одним из средств организации и координации деятельности персонала. Оценка работы служит и другим целям – административной, информационной и мотивационной. Административная роль оценки состоит в том, что на ее основе решаются вопросы,

связанные с повышением или понижением по службе, с прекращением существующего или заключением нового контракта. Информационная роль оценки состоит в том, что она обеспечивает работнику обратную связь относительно результатов его труда. Мотивационная роль состоит в том, что оценка представляет собой важное стимулирующее средство. Второе, не менее значимое направление – это оценка собственно персонала (а не результатов работы). Она представляет собой систему профессиональной периодической аттестации и переаттестации. На ее результатах в значительной мере строится вся кадровая работа организации по управлению перемещением персонала, а от ее эффективности, обоснованности решающим образом зависят мероприятия по подбору и расстановке кадров.

Оценка персонала является основой для решения вопросов, связанных со служебным повышением или понижением. Существует еще один аспект кадровой работы, связанный с оценкой. Это активное влияние руководителя на профессиональный рост сотрудников. Оно обозначается понятием «управление карьерой». Кадровая работа в идеале должна быть прогностичной – определять основные перспективы и этапы, направления и формы должностного и профессионального роста специалистов в организации. Это тем более важно, что именно перспективность работы, четкость и ясность осознания перспектив работником является одним из главных мотиваторов труда (и наоборот).

Другой важной функцией менеджера по персоналу является функция *обеспечения безопасности*. Вопросы лояльности персонала, готовности нести и транслировать организационную культуру, надежность персонала (способность сохранять и развивать профессиональные навыки), соблюдение коммерческой тайны сотрудниками – вот неполный перечень вопросов, а иногда и проблем, с которыми сталкивается психолог в организации. Вследствие этого перед психологом встают задачи управления социально-психологическим климатом в организации. Профессиональная деятельность психолога направлена на формирование удовлетворенности работника своим трудом. Менеджер по персоналу занимается

созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни, следуя трем принципам: работа должна быть интересной; персонал должен получать справедливое вознаграждение и признание своего труда; рабочая среда должна быть безопасной.

Решение задачи эффективного управления современной организацией лежит в реализации идеологии сопряженного развития организации и каждого сотрудника, поэтому можно говорить о существовании системной взаимосвязи общей стратегии деятельности компании и основных навыков руководителя и специалистов.

Подбор и адаптация, развитие (обучение, карьерное продвижение) персонала, встроенные в систему развития человеческого ресурса, могут решать системные задачи реализации стратегии компании.

Перед консультантом, сопровождающим деятельность по управлению персоналом, встают задачи поиска способов влияния на процессы развития предприятия, в том числе развитие персонала.

Для руководителя предприятия среди собственно производственных и управленческих проблем есть основной вопрос – какой персонал необходим предприятию не только для выживания в рыночных условиях, но и для движения вперед. Механизмы управления строятся на основе стратегии развития предприятия, и для консультанта, способного осуществить психологическое сопровождение процессов предприятия, важно понимание оснований, на которых будет строиться его деятельность по развитию человеческих ресурсов, адекватных конкретному предприятию.

Специалист в сфере управления персоналом, проектирующий кадровые технологии в компании, становится консультантом по отношению к организации. Профессиональная деятельность консультанта строится на таких методологических основаниях, как

- понимание уникальности деятельности организации на своем рынке;
- диагностика и анализ задач, стоящих перед организацией;

- выявление, описание, анализ базовых ценностей организации, способствующих адаптации во внешнем мире;
- соотнесение требований компании и возможностей специалистов на кадровом рынке в целом и конкретного специалиста в частности.

Системность персонал-технологий обусловлена взаимозависимостью технологий управления персоналом друг от друга. Решение организационных задач зависит от того, насколько руководители и персонал готовы выполнять эти задачи. Система ожиданий от работающих людей определяется компетенциями. Системность управления персоналом определяется именно компетенциями. Работа психолога в организации может быть направлена на то, чтобы обеспечить предприятие необходимыми сотрудниками и создать в компании условия для развития и усложнения необходимых компетенций.

### **Основные ролевые позиции менеджера по персоналу**

Если воспользоваться моделями компетентности применительно к характеристикам менеджера по персоналу, то модель компетентности менеджера должна представляет собой многоролевой профессиональный профиль.

При построении многоролевого профессионального профиля менеджера по персоналу необходимо идентифицировать:

- 1) сохраняющиеся и предвидимые в будущем тенденции (в организации бизнеса, промышленности, рыночной среде, технике и технологии), которые способны существенным образом повлиять на функциональные характеристики деятельности менеджера по персоналу;
- 2) множество ключевых «зон ответственности» менеджера по персоналу;
- 3) наиболее важные задачи и результаты работы с точки зрения самого менеджера по персоналу;
- 4) критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;
- 5) конструируемый блок основных способностей и других умений и навыков, необходимых для выполнения каждой ключевой функции.

чевой функции и достижения результата деятельности менеджера по персоналу;

б) специфичное для деятельности менеджера по персоналу поведение, в котором проявляется его компетентность.

Исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли менеджера по персоналу.

**Кадровый стратег** – специалист, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента, который учитывает долговременные тенденции изменений человеческих ресурсов, как среды существования организации, так и персонала организации.

**Кадровый тактик** – занимается разработкой и внедрением моделей персонал-технологий, согласно целям и задачам компании. Компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации.

**Кадровый исполнитель, или оперативный работник,** – специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику, который является исполнителем и заботится о решении текущих, повседневных задач в организации.

Фактически эти три профессиональные роли являются минимальным ролевым набором для эффективно работающего менеджера по персоналу в системе кадрового менеджмента отдельно взятой организации.

Психолог в организации, являясь профессионалом с точки зрения диагностики, профилактики и коррекции деятельности специалистов различного уровня, должен быть менеджером по отношению к управлению персоналом как организационным ресурсом. Для этого от психолога требуются некоторые качества, которыми не всегда обладает психолог-диагност, психолог-исследователь, педагог-психолог или клинический психолог. Психолог в организации, участвующий в управлении персоналом, должен обладать менеджерскими характеристиками: *стрем-*

*лением к достижениям и предприимчивостью, ответственностью, гибкостью, самостоятельностью.*

Стремление к достижениям (Д. МакКлелланд) – это, во-первых, несклонность подвергать себя чрезмерному риску, умение ставить перед собой достаточно взвешенные, умеренные цели; во-вторых, предпочтение таких ситуаций, в которых ответственность за их разрешение лежит лично на них, а успех при этом зависит, в основном, от личных усилий и способностей, потребность в самодетерминации; в-третьих, эти люди не только не избегают обратной связи, информирующей их о результатах поведения, а наоборот – позитивно относятся к ней и стремятся получить как можно более полную и объективную информацию о результатах своего поведения. *Ответственность* ожидается, так как уровень решений, принимаемых менеджером по персоналу, близок к уровню решений руководителя организации. *Гибкость* позволяет адекватно реагировать на быстрое изменение событий и успешно решать поставленную задачу в ситуации риска. *Самостоятельность* позволяет планировать деятельность и поведение, организовывать работу по достижению выдвинутой цели, контролировать ход ее выполнения, анализировать и оценивать как промежуточные, так и конечные результаты деятельности.

### **Задание.**

#### **Роль службы персонала и психолога в организации**

**Цель** – изучение роли психологической подготовки специалистов, выполняющих рабочие функции в сфере управления персоналом.

#### **Задачи:**

- изучить функции психолога в организации;
- изучить функции управления персоналом;
- выявить особенности управления персоналом в конкретной организации;
- сопоставить организационные изменения и функции психолога в организации.



### Ход работы:

1. Восстановите контакт со специалистом-психологом в организации, участвующим в управлении персоналом.

2. Выявите временные затраты специалиста на выполнение функций управления персоналом. Определите рейтинг занятости психолога относительно исполнения им кадровых технологий в организации.

3. Выявите спектр функций, выполняемых специалистом в данной организации.

4. Соотнесите временные затраты на выполнение конкретных функций, исходя из составленных пропорций.

5. Соотнесите выполняемые функции и особенности развития предприятия.

6. Сделайте выводы.

1. Вам предлагается спектр основных кадровых функций, необходимых для развития предприятия.

Распределите 20 баллов относительно выполняемых функций. Исходите из затрат времени, направленных на выполнение функций (*каким содержанием труда приходится заниматься больше, каким меньше по времени*). Баллы должны содержать целые числа (от 1 до 20).

<i>Поиск и отбор персонала</i>	<i>Мотивация персонала</i>	<i>Развитие и обучение</i>	<i>Кадровое делопроизводство</i>	<i>Высвобождение персонала</i>	<i>Управление деятельностью</i>	<i>Осуществление безопасности</i>

2. С какими функциональными обязанностями чаще всего сталкиваетесь вы в повседневной работе.

Перед вами 7 блоков, каждый из которых разделён на 3 составляющих. Вам необходимо распределить 10 баллов среди данных 3 высказываний.

Таблица 4

**Функциональные обязанности HR**

<i>1 блок. Поиск и отбор персонала.</i>	Проведение собеседований и диагностики, поиск и привлечение персонала. Составление рекомендательных списков кандидатов для руководителя.	Создание, описание моделей компетенций и компетентностных профилей специалистов. Разработка и внедрение технологий (моделей) отбора и поиска персонала согласно целям и задачам компании.	Определение места технологий отбора и поиска персонала в системе управления персоналом. Определение соответствия данных технологий целям и задачам компании. Планирование численности работников.
<i>Баллы</i>			
<i>2 блок. Мотивация персонала.</i>	Исследование мотивации персонала, внедрение и реализация систем мотивации персонала. Консультирование персонала.	Разработка и реализация системы вознаграждений, компенсаций и поощрений персонала. Формирование системы оплаты труда. Консультирование линейных менеджеров относительно особенностей мотивации персонала.	Определение и формирование системы мотивации персонала. Формирование корпоративной культуры. Консультирование руководителя относительно задач развития бизнеса. Анализ HR-программ в конкурирующих компаниях.
<i>Баллы</i>			
<i>3 блок. Развитие и обучение.</i>	Поддержание и развитие навыков, знаний и установок персонала; обучение персонала. Проведение мероприятий по планированию и развитию карьеры, изучение психологического климата в организации, исследования установок персонала.	Внедрение системы развития и обучения персонала. Формирование кадрового резерва. Выявление потребностей компании и персонала в обучении. Определение способов максимизации продуктивности труда работников.	Участие в разработке кадровой политики. Формирование системы корпоративного обучения и развития персонала на основе выявленных потребностей персонала и организации. Планирование кадровой политики и формирование кадрового резерва. Постановка задач формирования качественно нового персонала. Разработка и сопровождение инновационных проектов.

<i>Баллы</i>			
4 блок. <i>Кадровое делопроизводство.</i>	Осуществление кадрового учета, оформление трудовых отношений, введение в должность, составление должностной инструкции.	Анализ кадровой информации. Введение и разработка документов (бланков, схем), сопровождающих кадровые технологии.	Создание документов о миссии, целях и философии компании.
<i>Баллы</i>			
5 блок. <i>Высвобождение персонала.</i>	Осуществление процедур увольнения персонала, расторжение трудового договора, оформление трудовых книжек.	Описание технологий и процедур увольнения персонала.	Разработка системы высвобождения персонала, создание критериев найма и высвобождения персонала.
<i>Баллы</i>			
6 блок. <i>Управление деятельностью.</i>	Осуществление аттестации, оценка деятельности персонала на основе существующих критериев по предлагаемым методикам и процедурам.	Определение и описание системы мероприятий по аттестации и оценке персонала. Отслеживание менеджмента качества.	Постановка задач относительно деятельности персонала. Участие в разработке критериев качества деятельности и менеджмента компании. Разработка мероприятий по аттестации и оценке деятельности персонала. Прогнозирование продуктивности труда.
<i>Баллы</i>			
7 блок. <i>Осуществление безопасности деятельности и охрана здоровья персонала.</i>	Обеспечение безопасности работы персонала. Проведение инструктажа персонала. Осуществление контроля над реализацией мер по технике безопасности. Проведение корпоративных праздников.	Определение уровня безопасности, лояльности персонала. Определение критериев при найме, увольнении и обучении персонала, соответствующих потребностям компании в безопасности. Event менеджмент.	Создание и развитие позитивного имиджа компании как работодателя. Создание системы сохранения целостности и работоспособности персонала.
<i>Баллы</i>			

## Литература

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др. – М.: ЮНИТИ, 2000.
2. Дубиненкова, Е. Н. Обучение персонала как фактор развития и показатель качества современной организации / Е. Н. Дубиненкова // Качество образования. Современные методы и технологии. Сборник трудов по материалам V межрегион. науч.-практ. конф. – Ярославль: ГОУДПО ЯрИПК. – 2004.
3. Дубиненкова, Е. Н. Психологические основы менеджмента: учеб. пособие / Е. Н. Дубиненкова. – Ярославль: ЯрГУ, 2007.
4. Дубиненкова, Е. Н. Методологические основы внутрифирменного обучения в малом бизнесе / Е. Н. Дубиненкова // Ярославский психологический вестник. – Вып. 15. – М.; Ярославль, 2005.
5. Занковский, А. Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов / А. Н. Занковский. – М.: Флинта, МПСИ, 2000.
6. Зубарев, Е. А. Психологическая компетентность специалистов кадровых служб / Е. А. Зубарев. – М.: МААН, 2008.
7. Ильенкова, С. Д. Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова. – М.: Банки и биржи, 1997.
8. Кабаченко, Т. О. Психология управления: учеб. пособие / Т. О. Кабаченко. – М., 2005.
9. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005.
10. Ключева, Н. В. Проблемы качества в проведении организационных изменений / Н. В. Ключева, М. И. Фаерман // Качество образования. Современные подходы и технологии. – Ярославль, 2004.
11. Никифоров, Г. С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Г. С. Никифоров, М. А. Дмитриева, В. М. Стенкова. – СПб.: Речь, 2007.
12. Никифоров, Г. С. Психология менеджмента: учебник / Г. С. Никифоров. – СПб.: СПбГУ, 2000.
13. Пригожин, А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – М., 2003.

## **Глава II. Работа психолога по обеспечению наличия персонала**

### ***2.1. Подбор персонала***

Грамотное использование методов подбора, адаптация и разработка методик отбора и набора персонала позволяют превратить найм работников в управляемую персонал-технологию.

Одним из определяющих условий организационной эффективности являются профессионализм, деловые, личностные качества персонала, его адекватность организационной культуре предприятия. Исходя из этого важнейшей задачей управления человеческими ресурсами становится повышение качества персонала с помощью профессионального подбора. Подбор персонала в деятельности предприятий и организаций является центральным звеном в системе управления персоналом. Эта персонал-технология строится на базовых ценностях предприятия и опосредует планирование персонала, оценку и аттестацию, адаптацию, обучение, мотивацию персонала. Комплектация кадрового состава, привлечение новых специалистов, внутри-организационная ротация основаны на профессиональном применении современных методов и методик оценивания персонала.

Эффективность работы психолога по реализации персонал-технологии «подбор» может быть оценена по нескольким показателям. Это прежде всего наличие необходимых сотрудников. Это скорость закрытия вакансии необходимыми сотрудниками, а значит, снижение потерь, связанных с отсутствием специалистов. Экономический показатель – низкие затраты на поиск, привлечение и подбор сотрудника в компанию.

Задача подбора персонала носит комплексный характер и решается посредством ресурсов современных предприятий и организаций – организационно-управленческих, экономико-финансовых, социально-психологических. Планирование и учет факторов, влияющих на реализацию персонал-технологии, позволяют сделать управление максимально эффективным.

Однако сама по себе ситуация, в которой находится предприятие, оказывает влияние на подбор персонала и

специфичность требований к специалисту. Задачи, стоящие перед организацией, можно отнести к нескольким категориям:

- развитие,
- рост,
- сохранение,
- корректировка.

Консультант по подбору персонала может соотнести организационную ситуацию и повод, который привел к необходимости подбора специалиста в компанию.

Поводами для старта подбора в компании могут быть:

- появление новой вакансии внутри оргструктуры в связи с повышением объемов работы, расширением бизнеса (характеристики *роста бизнеса*);
- изменение стратегии компании и ее организационной структуры (характеристики *развития бизнеса*);
- увольнение специалиста, его переход в другую компанию (*сохранение стабильности бизнеса*);
- неэффективность имеющегося работника (*корректировка бизнеса*).

Работа организаций в конкурентных условиях приводит к необходимости профессионализации использования методов оценивания при подборе, от которого зависит эффективность комплектования кадрового состава предприятия. Понимание этого положения диктует необходимость научно обоснованного подхода к комплектованию штата.

Возникает необходимость научного понимания работы как трудовой деятельности и ее результатов как критериев эффективности выполнения профессиональной деятельности. Принципы и основания оценочной работы, применяемой при комплектовании штатов конкретной организации, – ключевой вопрос теории подбора. Отбор и набор основываются на методологии, обусловленной принципами и основаниями нескольких наук – экономики, менеджмента, социальной психологии, организационной и консультационной психологии.

Первый аспект оценки при подборе основывается на анализе трудовой деятельности в целом и конкретной профессиональной деятельности в частности. Основанием для создания системы

оценки для подбора являются функции, полномочия (права), ответственность (обязанности), формы мотивации, стимулирующей выполнение профессиональной деятельности, выделение критериев результативности труда и пр. Отдельно различаются критерии в зависимости от профессиональной деятельности и организации.

Другим важным аспектом оценки является деятельность специалиста. Она понимается как процесс соотнесения критериев успешной деятельности с индивидуальной профессиональной деятельностью. В основе различий в эффективности выполнения профессиональной деятельности – индивидуальные различия: устойчивые психологические характеристики, обеспечивающие определенный уровень поведения и деятельности (направленность, темперамент, характер, способности), состояния (уровень работоспособности и качества функционирования психики), личностные качества. Другим элементом критериев, обусловленным влиянием индивидуальности, является мировоззренческая составляющая (моральный облик, мировоззрение, нравственный облик). Третьим – социально-психологическая составляющая (отношение к другим, социальные роли, установки).

Следствием анализа этих двух факторов оценки (профессиональная деятельность и деятельность специалиста) является применение компетентного подхода, предполагающего наличие у специалиста необходимых характеристик, зависящих от целей деятельности конкретной организации и конкретной профессиональной деятельности.

Важно выделить и описание корпоративных и должностных компетенций при подборе персонала компании.

Корпоративные компетенции проявляются в конкретной ситуации, что является немаловажным фактором при разработке системы оценивания компетентности индивида, претендующего на вакансию. Процедуры подбора разрабатываются таким образом, чтобы найти специалистов, максимально компетентных для компании. Оценочная деятельность, выполняемая специалистом по подбору, направлена на поиск ответов:

- какие навыки из ожидаемых есть у данного специалиста, чтобы выполнять профессиональную деятельность на конкретном рабочем месте;
- какие личностные качества позволят соответствовать профессиональным стандартам компании;
- какие личностные качества специалиста помогают освоению и развитию новых качеств или навыков;
- какая мотивация характерна для данного специалиста и насколько она соответствует целям компании.

Применение выделенных критериев должно соответствовать оценочным стандартам: надежность (стандартность условий, типичность проведения оценивания), валидность (точность измерений), интерпретируемость (возможность дифференцирования людей), практичность (субъективно воспринимаемая эффективность и затратность) (А. Анастаси, В. Бурлачук, А. В. Морозов, А. В. Карпов, Д. Купер).

Подбор в системе современного менеджмента зависит от принимаемой руководством организации доктрины и подходов к кадровой работе. Отбор и набор персонала как элементы функционирования организации опосредованы особенностями стратегии организации, ее структурой и организационной культурой. От того, как руководство организации относится к персоналу (парадигмы X, Y, Z), зависит содержание и методы разработки и реализации системы подбора – управляемость или стихийность процессов. Бюрократический, органический, предпринимательский и партиципативный типы культуры организации (Т. Ю. Базаров), имеющие разные базовые ценности (А. И. Пригожин), по-разному формируют содержательную и процессуальную основы подбора персонала.

Для выстраивания технологии подбора необходимо понимание и учет влияния факторов внешней (особенности кадрового рынка, особенности подготовки специалистов в регионе, трудовое законодательство, характеристики предприятия) и внутренней среды (кадровая политика, образ и место организации на кадровом рынке). Подбор персонала является персонал-технологией, занимающей центральное место в существующих технологиях управления человеческими ресурсами (система



мотивации, адаптация, обучение, аттестация персонала, планирование персонала, управление карьерой).

Применение проектного подхода при подборе персонала позволяет подбирать кадры эффективно и экономично. Выстраивание последовательных действий при проектировании подбора (его технологичность) делает управляемым и предсказуемым результат деятельности по управлению персоналом.

Из анализа конкретной деятельности и определения объективных критериев успешности следует анализ, регламентация и оптимизация ресурсов и затрат, используемых при подборе (А. Н. Занковский).

Технология подбора включает в себя аналитические и практические этапы: анализ потребности в персонале; анализ деятельности и создание модели специалиста; формирование стратегии и тактики реализации проекта подбора; организация и привлечения кандидатов; оценка; принятие управленческого решения.

Среди инструментов подготовки подбора – профессиограмма, выступающая как внутренний документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации (В. Д. Шадриков, А. В. Карпов).

Для освоения методики необходимо иметь в виду, что различия в стратегии развития организации, особенностях ее организационной культуры обуславливают различия в исполнительской составляющей подбора: подбор может быть реализован внутренними ресурсами (служба персонала или линейный менеджер) или комплексно (менеджер организации и агентство по подбору персонала). В зависимости от особенностей вакансии кадровое агентство использует разнообразные технологии поиска, привлечения и отбора специалистов: *management selection, recruitment, executive search*.

Таким образом, подбор как управляемая система процедур, встроенная в систему управления персоналом и организацией в целом, осуществляется в комплексе с решением других управленческих задач и служит развитию организации. В связи с этим встают вопросы, связанные с подготовкой специалистов, реали-

зующих эту технологию, повышением их профессионального уровня в разработке моделей специалистов, программ и методов осуществления отбора и набора персонала.

Основное внимание при создании методик подбора персонала уделяется вопросам обоснованности применения конкретных методов и методик, необходимости четкого соотнесения прогнозируемых результатов подбора с реальными данными, полученными при использовании оценочных процедур. Переход от стихийности и интуитивности при оценивании нанимаемого персонала к технологичности, управляемости и прогнозируемости профессиональной деятельности работников ознаменуется научной обоснованностью использования и разработки методов оценивания людей, выделении их особенностей на основе профессиональных компетенций.

Используемые методы подбора (оценки) кандидатов:

- анализ анкет,
- структурированное интервью,
- центр оценки (assessment-center),
- брифинг,
- психометрические пробы (внимание, память, тремор и пр.),
- психологическое тестирование,
- профессиональное тестирование (выполнение пробных заданий),
- проверка рекомендаций,
- проверка на полиграфе (детекторе лжи),
- проверка через службу безопасности.

Анкета является методом сбора информации о кандидате, которую он может предоставить на основе критериальных вопросов, предложенных организацией.

Вопрос обоснованности применения тестовых методик при подборе, необходимости профессиональной подготовки для их интерпретации основывается на особенностях метода (требования к стандартизации, необходимость нормирования и ре-тестирования и пр.). Наиболее часто в практике подбора применяются тесты на познавательные способности и личностные тесты. В науке и практике подбора разрабатываются

тестовые методики, выдерживающие требования экономичности и простоты использования.

Наиболее распространенный метод получения информации о соответствии особенностей кандидата, претендующего на вакансию, особенностям самой вакансии – интервью. Структурированное интервью при подборе персонала основано на тщательной подготовке, построении профессиограммы и прогнозировании успешности выполнения профессиональной деятельности. Структурированное интервью отвечает стандартам достоверности, валидности и практичности, что позволяет экономично и относительно объективно оценить кандидатов.

Интервью как основной инструмент оценки имеет целью сбор, проверку информации о человеке, выяснение способности и готовности выполнять профессиональные задачи. Можно выделить типы интервью по разным основаниям. По содержанию: биографическое, ситуационное, критериальное; в зависимости от цели: отсеивающее, отборочное, серийное; по форме организации: индивидуальное и групповое.

Конкурентность существования современных организаций привела к появлению комплексных методов, требующих активности кандидатов, проявления ими индивидуальных особенностей в спроектированных условиях (брифинг, assessment center).

Психолог как специалист по подбору персонала может осуществлять работу по оценке кандидатов на вакансию и консультирование руководителя по особенностям кандидатов с разных позиций. Это может быть психолог внутри компании (менеджер по персоналу) и психолог кадрового агентства. Общие технологии подбора идентичны и основываются на профессиональных навыках оценивания и консультирования.

На рынке труда есть специально созданные структуры, которые являются посредниками между работодателем и специалистом, желающим найти или сменить работу: это государственная служба занятости населения; кадровые агентства по трудоустройству. Подбор персонала осуществляется в каждом из них, однако есть различия в целях и, следовательно, в технологиях.

Центр занятости населения – учреждение, выполняющее посреднические функции между работодателями и наемными

работниками, клиентом которого является человек, имеющий статус безработного и находящийся в поиске постоянной работы. У центра занятости есть задачи обеспечения государственных гарантий в области занятости населения и оказание в соответствии с законодательством Российской Федерации государственных услуг населению и работодателям в сфере содействия занятости и защиты от безработицы, трудовой миграции. В структуре центров занятости есть отдел по работе с безработными, которым предоставляются варианты рабочих мест в соответствии с квалификацией и образованием, и отдел по работе с работодателями. Отдел по работе с работодателями имеет полномочия участвовать в подборе специалистов в организацию на основе Трудового кодекса Российской Федерации. При этом интересы работника приоритетны для инспекторов центра занятости. Безработным осуществляется содействие в форме профессиональной переподготовки, информировании о положении на рынке труда муниципального образования; организации профессиональной ориентации граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии), трудоустройства. Безработным оказывается психологическая поддержка, осуществляются социальные выплаты гражданам, признанным в установленном порядке безработными, проводится социальная адаптация безработных граждан на рынке труда.

Другие посреднические организации на рынке труда – коммерческие. Выстраивая договорные отношения с клиентом, кадровые агентства работают за гонорар, размеры которого связаны со сложностью и объемом работ.

В России много кадровых агентств, оказывающих услуги по поиску и отбору персонала для организаций, а также консалтинговые услуги по отдельным проблемам управления персоналом.

Кадровое агентство ищет и подбирает работников своим клиентам – различным фирмам и предпринимателям, которые нуждаются в сотрудниках и готовы оплачивать им работу. Самим специалистам тоже выгодно работать с кадровыми агентствами, так как это один из способов не только решить

вопрос занятости в целом, но и повысить собственную конкурентность и развить карьеру. Кадровые агентства являются посредниками между работодателями и соискателями. Такое агентство решает целый ряд проблем, стоящих как перед работодателем, так и перед соискателем. Для первых кадровые агентства являются хорошим источником, из которого можно оперативно получить нужного работника. А для вторых кадровые агентства являются одной из дополнительных возможностей найти работу.

Суть работы кадрового агентства – закрытие вакансии работодателя согласно его заявке за установленное вознаграждение. Цель такого агентства – подобрать оптимального кандидата на имеющуюся вакансию. У кадрового агентства есть обширная база данных кандидатов и специфические способы работы с открытым рынком труда, что даёт им гораздо больше возможностей для выбора специалистов.

Агентство предоставляет определённые гарантии и работодателю, связанные с качеством подбора специалиста. Гарантией работодателю является обязанность кадрового агентства произвести замену кандидата в случае его увольнения по собственному желанию или обоснованному желанию работодателя. Такая гарантия действует в течение нескольких месяцев, обычно это период испытательного срока.

Другой участник кадрового рынка – агентства по трудоустройству. Типичной чертой российского *агентства по трудоустройству* является взимание платы с соискателя (часть денег сразу, в день обращения, а часть – после выплаты первой заработной платы; до первого собеседования на фирме, сразу после выхода на работу и т. п.). Для работодателя услуги агентства бесплатны.

Различия в целях работы и специфичность вектора активности консультанта оказывают влияние на позицию специалиста по подбору персонала. Также различаются и технологии работы, определяется выбор инструментов оценки организации и кандидатов на вакансии.

## **Технологии подбора персонала кадровыми агентствами**

### **1. Скрининг (технология подбора по формальным требованиям)**

#### **Этап 1: Сбор детальной информации о позиции**

- Консультации с представителями заказчика с предоставлением статистического материала о ситуации на рынке труда и о среднерыночном уровне компенсации.

- Уточнение должностных обязанностей и требований к кандидатам:

- задачи сотрудника;
- обязанности и уровень ответственности;
- необходимый опыт;
- личностные качества;
- размер заработной платы, ее составляющие, компенсации.

Подготовка, обсуждение с заказчиком и принятие «Заявки на подбор персонала», содержащей информацию о компании, о позиции, критериях отбора кандидатов, стоимости услуг, гарантиях, группе поиска и др.

#### **Этап 2: Подбор и оценка кандидатов**

- Использование базы данных кандидатов агентства, поступивших в течение двух последних недель.

- Размещение объявлений в СМИ.

- Рекламные кампании в Интернет и объявления на веб-сайте агентства, в других информационных источниках.

- Прием звонков от кандидатов по объявлениям. Первичная оценка соответствия кандидатов формальным требованиям.

#### **Этап 3: Собеседование и отбор кандидатов**

С каждым отобранным кандидатом проводится сокращенное структурированное интервью (биографическое, мотивационное и по компетенциям). В ходе интервью эксперт определяет профессиональный уровень кандидата, его соответствие заявленной позиции, личностное соответствие кандидата, его мотивацию, ожидания по компенсации.

#### **Этап 4: Презентация**

- По результатам собеседования заказчику направляется авторезюме отобранных кандидатов без комментариев эксперта.

- Организация собеседований представителей заказчика с кандидатами.

- Получение обратной связи от клиента и кандидатов.

### **Этап 5: Сопровождение**

- Соблюдение принятых агентством гарантийных обязательств.

## **2. Рекрутинг**

### **2.1. Технология подбора специалистов и линейных менеджеров на типовые позиции – «Staff Selection»**

#### **Этап 1: Сбор детальной информации о позиции**

- Консультации с представителями заказчика с предоставлением статистического материала о ситуации на рынке труда и о среднерыночном уровне заработной платы (размер заработной платы, премии, бонусы, прочие компенсации).

- Уточнение должностных обязанностей и требований к кандидатам:

- задачи сотрудника;
- обязанности и уровень ответственности;
- необходимый опыт;
- личностные качества;
- размер заработной платы, ее составляющие, способ начисления, условия ее формирования и пр.

Подготовка, обсуждение с заказчиком и принятие «Заявки на подбор персонала», содержащей информацию о компании, о позиции, критериях отбора кандидатов, стоимости услуг, гарантиях, группе поиска и др.

#### **Этап 2: Подбор и оценка кандидатов**

- Использование базы данных кандидатов агентства.
- Работа с профильными образовательными учреждениями.
- Размещение объявлений в СМИ.
- Рекламные кампании в Интернет и объявления на веб-сайте агентства, в других информационных источниках.
- Работа с экспертами.
- Сбор и анализ информации о кандидатах.

- Предварительные телефонные интервью с кандидатами. Первичная оценка соответствия кандидатов формальным требованиям.

### **Этап 3: Собеседование и отбор кандидатов**

- С каждым отобранным кандидатом проводится структурированное интервью (биографическое, мотивационное и по компетенциям). В ходе интервью эксперт определяют профессиональный уровень кандидата, его соответствие заявленной позиции, личностное соответствие кандидата, его мотивацию, ожидания по компенсации.

- При подборе некоторых категорий линейного персонала используются адаптированные программы центра оценки и профессиональное тестирование (индивидуальные и групповые формы) – как по желанию/требованию клиента, так и по рекомендации эксперта.

- По просьбе заказчика собираются необходимые документы и справки.

### **Этап 4: Презентация**

- По результатам собеседования заказчику направляется письменный отчет, содержащий биографические сведения, информацию об образовании, профессиональных навыках и данные о настоящем и предыдущих местах работы.

- Определение и обсуждение с клиентом наиболее подходящих кандидатов для личной встречи.

- Организация собеседований представителей заказчика с кандидатами.

- Получение обратной связи от клиента и кандидатов.

- При необходимости эксперт выступает посредником при обсуждении компенсационного пакета, даты выхода кандидата на работу, других условий трудового контракта.

### **Этап 5: Сопровождение**

- Обеспечение обратной связи, помощь в адаптации нового сотрудника.

- Соблюдение принятых агентством гарантийных обязательств.



## **2.2. Технология подбора среднего управленческого звена и специалистов – «Management Selection»**

### **Этап 1: Сбор детальной информации о позиции**

- Интервью с ключевыми менеджерами об особенностях вакансии.
- Консультирование о ситуации на рынке и среднерыночном уровне компенсации.
- Уточнение должностных обязанностей и требований к кандидатам:
  - стратегические задачи сотрудника;
  - обязанности и уровень ответственности;
  - система подчиненности;
  - ключевые навыки;
  - необходимый профессиональный опыт;
  - личностные качества;
  - компенсация.
- Подготовка, обсуждение с клиентом и принятие «Заявки на подбор персонала», содержащей комплексную информацию по проекту (о компании, о позиции, о методах и источниках подбора, сроках, критериях отбора кандидатов, стоимости услуг, гарантиях, группе поиска и др.).

### **Этап 2: Подбор и оценка кандидатов**

- Поиск по базе данных кандидатов агентства.
- Размещение объявлений на web-сайте агентства, в других информационных источниках (СМИ, др. сайты).
- Личные контакты, прямой выход на кандидатов.
- Сбор и анализ информации о кандидатах.
- Предварительные телефонные интервью с кандидатами. Первичная оценка соответствия кандидатов формальным требованиям.
- Личные интервью эксперта с кандидатами. Подтверждение информации, полученной в результате предварительного поиска (образование, опыт работы). Оценка профессиональных навыков кандидата. Определение личностного соответствия кандидата, его мотивации, ожиданий по компенсации.

### **Этап 3: Презентация кандидатов**

- Письменный отчет эксперта о каждом представляемом кандидате.
- Определение и обсуждение с клиентом лучших кандидатов для личной встречи.
- Организация интервью клиента с лучшими кандидатами.
- Тестирование кандидатов-финалистов (по требованию).
- Сбор рекомендаций кандидатов-финалистов.

### **Этап 4: Обсуждение / Принятие решения**

- Консультирование менеджеров компании и руководителя по особенностям кандидатов, прогнозирование эффективности их работы.
- Получение обратной связи от кандидатов.
- Помощь в выборе финального кандидата.
- Посредническое участие эксперта при обсуждении вопросов:

- компенсационного пакета;
- оптимальной даты выхода кандидата на работу;
- других условий трудового контракта.

### **Этап 5: Сопровождение (Follow-up)**

- Обеспечение обратной связи, помощь в адаптации нового сотрудника.
- Соблюдение принятых агентством гарантийных обязательств.

## **3. «Executive Search»**

**(технология прямого целенаправленного поиска)**

### **Этап 1: Подготовка «Проекта»**

- Встреча с высшим руководством клиентской компании, получение максимально полной информации о компании и позиции (задачи, сфера ответственности, компетенции, место в структуре компании, должностные обязанности, опыт, компенсационный пакет и др.).
- Консультирование о ситуации на рынке и среднерыночном уровне заработной платы и способах ее формирования.
- Подготовка, согласование и принятие «Проекта», содержащего всю необходимую для поиска информацию (о компании, о

позиции, о методах и источниках поиска, об этапах и сроках их выполнения, критериях отбора кандидатов, стоимости услуг, гарантиях, группе поиска и др.).

## **Этап 2: Исследование рынка и формирование «Длинного списка» (Long List)**

- Изучение рынка и определение списка компаний-целей (target), в которых могут работать потенциальные кандидаты, соответствующие приведенному набору требований.
- Создание и согласование с клиентом «Карты поиска» (Search Map).
- Встречи с ключевыми людьми в исследуемой области, выяснение текущей ситуации на рынке, определение ведущих игроков рынка.
- Изучение рынка специалистов по выработанным совместно с клиентом критериям, отработка принятой «Карты поиска».
- Создание и представление клиенту «Длинного списка» (Long List) всех потенциальных кандидатов с краткой информацией о каждом.

## **Этап 3: Формирование «Короткого списка» (Short List)**

- Отбор совместно с клиентом наиболее подходящих потенциальных кандидатов из «Длинного списка» для дальнейшей работы.
- Организация и проведение телефонных собеседований с отобранными потенциальными кандидатами из «Длинного списка».
- Глубокие личные интервью с кандидатами, профессиональная и личностная оценка кандидатов, оценка мотивации и ожиданий по компенсации.
- Составление подробных отчетов о кандидатах (Confidential Report), прошедших все этапы интервьюирования.
- Создание и представление клиенту «Короткого списка» кандидатов, рекомендуемых для интервьюирования в клиентской компании.

## **Этап 4: Финальный выбор, заключение контракта**

- Организация интервью кандидатов из «Короткого списка» с клиентом, проведение краткой экскурсии по объектам компании.
- Получение обратной связи от кандидата и клиента.

- Помощь в выборе финального кандидата.
- Глубокая проверка рекомендаций на финального кандидата.
- Помощь в решении организационных вопросов и в переговорах клиента с кандидатом, в случае необходимости – помощь в составлении контракта.

#### **Этап 5: Сопровождение (Follow-up)**

- Обеспечение обратной связи, помощь в адаптации нового сотрудника.
- Соблюдение принятых агентством гарантийных обязательств.

### **Задание.**

#### **Изучение провайдеров, посредников, партнеров по реализации функций управления персоналом**

**Цель** – изучение технологий подбора персонала в организации.

#### **Задачи:**

- изучить особенности технологий подбора персонала с помощью кадровых агентств;
- изучить особенности подбора специалистов с помощью службы занятости;
- указать специфику выделения объектов поиска и привлечения специалистов в компанию;
- определить специфику работы с кадровыми агентствами, использующими различные технологии подбора;
- выявить методы поиска и привлечения кандидатов на вакансию в разных подходах;
- описать специфику оценки кандидатов в разных технологиях;
- выделить преимущества и ограничения в достижении целей деятельности предприятия в разных технологиях работы провайдеров.

#### **Ход работы:**

1. Изучите литературу по теме.
2. Изучите Трудовой кодекс Российской Федерации в части найма на работу.
3. Дополните таблицу недостающими строками.

4. Заполните следующую таблицу.
5. Составьте список кадровых агентств, активно работающих в данном регионе.
6. Составьте список интернет-ресурсов по поиску работы и кандидатов, где размещаются резюме кандидатов и заявки работодателей («работные сайты»).

Таблица 5

***Изучение провайдеров, посредников,  
партнеров по реализации функций управления персоналом***

	Служба занятости	Кадровое агентство, технология «СКРИНИНГ»	Кадровое агентство, технология «РЕКРУТИНГ»		Кадровое агентство, технология «Executive Search» (Прямой поиск)	Агентство по трудоустройству
			Подбор среднего управленческого звена и специалистов «Management Selection»	Подбор специалистов и линейных менеджеров на типовые позиции «Staff Selection»		
1. Рекомендуемые объекты поиска						
2. Методы поиска кандидатов						
3. Методы оценки кандидатов						
4. Соответствие кандидата рабочему месту, эксклюзивность кандидатов						
5. Глубина собеседования с кандидатом						
6. Дополнительные методы оценки кандидата						
7. Уровень подготовки психолога-консультанта						

## Литература

1. Аксенова, Е. А. Кадровый конкурс как фактор организационного развития: автореферат дис. ... канд. психол. наук: (19.00.05) / Е. А. Аксенова. – М.: МГУ, 2002.
2. Беленко, П. В. Хедхантинг: принципы и технологии / П. В. Беленко. – СПб.: Питер, 2005.
3. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юрист, 1998.
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 1999.
5. Дубиненкова, Е. Н. Техники подбора персонала: Искусство находить лучших: учеб.-метод. пособие / Е. Н. Дубиненкова. – СПб.: Речь, 2007.
6. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1999.
7. Кулагин, Б. В. Основы профессиональной психодиагностики / Б. В. Кулагин. – Л.: Медицина, 1984.
8. Купер, Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, И. Т. Робертсон. – СПб.: Питер, 2003.
9. Купер, Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005.
10. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. – М.: Интел-Синтез, 1999.
11. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2003.
12. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997.
13. Поляков, В. А. Технология карьеры / В. А. Поляков. – М., 1997.
14. Тарасов, В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. – Л., 1989.
15. Труханович, Л. В. Испытание при приеме на работу. Конкурс на замещение должности / Л. В. Труханович, Д. Л. Щур. – М.: Финпресс, 2003.

16. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997.

17. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000.

## **2.2. Адаптация**

Обеспечение наличия персонала – это процесс, содержащий мероприятия по включению нового персонала (сотрудника) в жизнь компании.

Работа психолога в организации связана с созданием разного рода программ, способствующих адаптации людей. В контексте деятельности организации адаптация представляет собой направленные изменения, идущие от организации, в профессиональных, организационных, коммуникативных навыках и пр. С другой стороны, психологу необходимо учесть, что работник интуитивно также осуществляет действия, направленные на свою адаптацию.

Трудовая адаптация является мерой соответствия взаимных интересов работника и предприятия, государства. Условия для адаптации к новой работе, новому рабочему месту и новым сотрудникам предусмотрены также государством через введение в законные нормы испытательного срока при найме на работу. Это время дается для освоения правил работы на новом месте и проявления новым работником профессиональных навыков. Практической задачей психолога в организации является интеграция нового человека в работу компании и сокращение периода «вработывания» специалиста.

Эффективность работы психолога по адаптации сотрудников и обеспечению наличия персонала проявляется в снижении показателей текучести кадров за счет увеличения длительности работы. Другой возможный показатель – удовлетворенность новых сотрудников новым рабочим местом и его условиями. Третий показатель – удовлетворенность новым коллективом и приобретение новым сотрудником приятелей среди коллег. Кроме этого, важен собственно экономический показатель – производительность труда новых работников.

Направленность адаптации нового работника происходит стихийно, так как человек сам заинтересован в привыкании к новому месту работы. Однако психолог должен учитывать направления адаптации, знания о направлениях адаптации могут лечь в основу адаптационных программ. Направления адаптации:

- к организации (организационная культура компании, особенности отношения к продукту, к клиенту);
- к руководству (особенности менеджмента, коммуникационные сети, передача заданий, мотивация, делегирование);
- к сотрудникам (особенности межличностного взаимодействия, опыт совместной работы, распределение дел);
- к рабочему месту.

Указанные направления адаптации позволяют алгоритмизировать работу психолога и создавать персонал-технологии «адаптация» с учетом направления адаптации.

Другое важное условие создания адаптационных программ и технологии адаптации – понимание уровневой структуры адаптации.

- Когнитивный уровень. Под руководством психолога в компании происходит информирование о предприятии (цели, место, особенности истории).

- Эмоционально-волевой. Психолог совместно с линейным руководителем стараются сформировать позитивное отношение к компании, создать условия эмоционального приятия и желания работать, реализовать себя в компании.

- Поведенческий уровень. Программы адаптации предполагают предоставление возможности переноса накопленных навыков, формирование новых.

Такое понимание адаптации позволяет создавать адаптационные программы, ускоряющие привыкание человека к новым организационным условиям, и условия для идентификации человека с предприятием и профессиональной деятельностью.

Еще один аспект адаптации, который должен быть учтен в разработке персонал-технологии «адаптация», – это уровень профессиональной подготовки специалиста, его квалификация. Если профессиональное развитие человека продолжается все время,



пока он работает, включая разные этапы профессионализации, то новое место работы или изменение социальных или организационных условий работы приводят к тому, что человек затрачивает разное количество ресурсов для выполнения работы, в зависимости от его профессиональной подготовленности. Чем выше уровень профессионализма специалиста, тем большим количеством приемов выполнения работ он владеет, тем скорее и точнее произойдет адаптация.

Традиционно различают два основных аспекта профадаптации:

1. Профессиональный аспект – адаптация к профессиональным задачам, выполняемым операциям, к усвоению профессиональной информации. Большинство авторов (И. А. Георгиева, А. А. Русалинова, И. А. Свиридов и др.) определяют этот аспект как достижение работником высокого уровня квалификации, формирование профессионально необходимых качеств личности, развитие устойчивого положительного отношения к избранной специальности.

2. Социально-психологический аспект – адаптация личности к социальным компонентам профессиональной среды. Данный аспект был детально рассмотрен в работах Б. Д. Парыгина и И. А. Милославовой. Авторами выделены следующие его составляющие: а) адаптация к климату коллектива; б) адаптация к нормам и традициям коллектива; в) адаптация к системе социальных ролей, вытекающих из социального статуса; г) адаптация к стилю и требованиям руководителя; д) адаптация к особенностям межличностных отношений в коллективе.

Психолог организации создает адаптационные программы – общие и частные, рассчитанные на привыкание конкретного работника. Важно учитывать, что любое новое место работы не только увеличивает нагрузку на специалиста, но и развивает его как работника. Адаптационная программа по сути является развивающей, во время которой происходит профессионально-личное развитие, повышение профессионализма за счет адаптации к профессии и появления новых профессиональных навыков. Это могут быть специальные профессиональные умения, а также умения, расширяющие возможности специалиста внутри выбранной

профессиональной сферы за счет увеличения функций и изменения способов их выполнения. Новые организационные и должностные функции, с которыми встречается специалист, связаны с его адаптацией к новой должности. Адаптация к новым социально-психологическим условиям, месту в организации меняет статус и позицию работника.

Перед психологом стоит задача не только создавать условия для адаптации, но и учитывать особенности самих работников. Адаптация – уровневое явление, можно выделить следующие уровни адаптации.

- Реактивная адаптация (уподобление формам поведения).
- Активная адаптация (направленность на изменение форм поведения на основе пересечения мотивов).
- Проактивная адаптация (целенаправленное развитие необходимых навыков).
- Физиологическая адаптация (на уровне действий, привычек).
- Социально-психологическая адаптация (социальные навыки и привычки).
- Личностная адаптация (личные привычки, устойчивые навыки и реакции).

Адаптация касается прежде всего ситуаций, когда новый человек приходит в компанию, однако адаптация необходима и тогда, когда в компании создаются или меняются условия труда, вводятся новые организационные структуры, происходят разного рода инновации или реконструкции. Ситуация постоянного организационного изменения влечет необходимость постоянной адаптации.

Классификация фаз трудовой адаптации предложена И. А. Милославовой. В качестве критерия стадийности адаптационного процесса она выделяет степень соответствия работника условиям изменяющегося производства, интересам предприятия и трудового коллектива в соответствии с которыми можно различать следующие стадии:

1 стадия – уравнивание: на этой стадии адаптации устанавливается равновесие между производственной средой и

работником, которые проявляют взаимную терпимость к системе ценностей и стереотипам поведения друг друга;

2 стадия – псевдоадаптация: сочетание внешней приспособленности к производственной обстановке с отрицательным отношением к трудовым нормам и требованиям;

3 стадия – приноровление: признание сторонами основных ценностей новой ситуации, их принятие, взаимные уступки;

4 стадия – уподобление: трудовая переориентация работника, трансформация прежних взглядов, трудовых установок в соответствии с новой производственной ситуацией.

Психолог для сопровождения процессов адаптации создает и описывает корпоративные стандарты, которые оформляют в качестве нормативных процессы освоения новых навыков или форм поведения. Кроме того, существующие корпоративные стандарты, демонстрируемые «старыми» сотрудниками, ускоряют адаптацию новичков за счет механизмов подражания, заражения и идентификации. Новому работнику становится ясно, к чему стремиться, с кого брать пример, и понятно, какое поведение или навыки порицаются.

Адаптация всегда комплексна: когда человек адаптируется к новому рабочему месту, то параллельно происходит приспособление до адаптации к новой организационной культуре (включение в структуру ценностей и возможность переноса в другие организации).

Инструментами адаптации являются обратная связь, подражание и идентификация.

Значимым в рассмотрении социально-психологической адаптации является выделение двух основных направлений адаптационного процесса – это адаптация к окружающей среде, в том числе социальной, и самоадаптация, включающая адаптацию к изменениям самого индивида вследствие его взаимодействия со средой, а также определение того, что реализация и той и другой направленности может быть дезадаптивной.

Успешность самоадаптации в социально-психологическом смысле опосредована наличием внутреннего баланса Я-представлений и представлений личности, иными словами, личностной и социальной идентичности. В контексте адаптации человека к

организации личностная идентичность – совокупность физических, интеллектуальных и нравственных личностных черт, адекватных конкретной организационной среде. Социальная идентичность – динамическая система, возникающая из осознания своего членства в социальной группе вместе с ценностным и эмоциональным значением (Х. Тэджфел). Социальная идентичность развивается на протяжении всей работы человека в организации в соответствии с ее изменениями и проявляется в различных формах: идентичность с самой организацией (ваша компания), ее структурой (мой отдел), идеологической (у нас такие правила, у нас так принято) и т. п. При этом социальная идентичность выступает в контексте организационной идентичности и может пониматься именно так. Личностная и социальная идентичность являются подсистемами «Я-концепции», представлениями человека о самом себе, которые, в свою очередь, включены в систему самоосознания (Ж. Пиаже).

Под социально-психологической дезадаптированностью понимается психологическое состояние, обусловленное функционированием психики на пределе ее регуляторных и компенсаторных возможностей. Это выражается в недостаточной активности индивида, в затруднении реализации его основных социальных потребностей, в нарушении самоутверждения и свободного выражения творческих способностей, в неадекватной ориентации в ситуации общения и в искажении социального статуса дезадаптированной личности.

Самостоятельное значение в адаптационных процессах имеют уровень психического развития личности, особенности онтогенеза, уровень развития социальных навыков, культуры и сознания.

Можно говорить о наличии трех групп факторов, характеризующих степень выраженности и специфику действия дезадаптирующих факторов, влияющих на адаптацию человека к компании – ускоряющих ее или замедляющих: асоциальная направленность личности, особенности социализации и индивидуально-психологические особенности.

Асоциальная направленность личности: корыстная ориентация личности (неискренность, сокрытие информации, передача

конфиденциальной информации сторонним лицам, сбор компромата, хищение материальных ценностей и т. п.), агрессивная ориентация (склонность к насилию и агрессивному поведению), пассивная социальная ориентация (уклонение от работы, избегание социальной ответственности и т. п.). К ней же отнесены алкогольная, наркотическая и игровая зависимости.

Во вторую группу факторов входят особенности социализации: недостаточность профессиональных знаний, коммуникативные затруднения, вызванные низкими социокультурными навыками, стереотипностью мышления, сниженным уровнем самоконтроля, неадекватной самооценкой. Как правило, трудовая социализация таких специалистов осуществлялась на должностях, не требующих специальных знаний и квалификации.

К третьей группе факторов отнесены индивидуально-психологические особенности: низкие адаптивность и продуктивность, связанные с личностными особенностями, такими как акцентуации характера, признаки депрессии с выраженной астенизацией, эмоциональной лабильности и т. п.

Работа психолога по адаптации новых работников строится на понимании влияния этих факторов: важными становятся не только общая готовность человека выполнять новую работу на новом рабочем месте, но общие рабочие навыки, сформированные на прежних рабочих местах, жизненный опыт. Программы адаптации специалистов разных специальностей с различными требованиями (образование, профессиональный опыт, опыт коммуникаций и пр.) должны быть разными, с учетом этих различий. Кроме того, исходя из особенностей действия дезадаптирующих факторов невозможно раз и навсегда разработать адаптационную программу. Она создается, с одной стороны, под конкретную должность, с другой – под особенности специалиста, пришедшего в компанию.

В этом смысле процесс адаптации индивида в организации является непрерывным и включает в себя две фазы – социализации и индивидуализации. Первая предполагает усвоение работником его новой профессиональной роли, установок, моделей поведения и элементов организационной культуры. Вторая связана с формированием у работника устойчивой пози-

ции внутри организации, а также с потребностью изменить элементы организационных процессов в соответствии с собственными потребностями и идеями.

Таким образом, при рассмотрении проблемы адаптации человека как субъекта деятельности в организации выделяют следующие основные уровни этого процесса:

- уровень профессиональной адаптации, заключающийся в активном освоении профессии, ее тонкостей, новых аспектов с учетом особенностей организации; приобретении необходимых навыков, приемов деятельности, способов принятия решений;

- уровень социальной адаптации – это процесс «вживания» индивида в социальную среду и превращения ее в его сферу деятельности, что предполагает внедрение в среду, принятие и усвоение норм и ценностей этой среды, активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов;

- уровень социально-психологической адаптации – приспособление работника к групповым нормам и системе взаимоотношений в конкретной трудовой группе, «вживание» специалиста в коллектив, что проявляется в ощущении себя полноправным его членом, приобретении друзей, чувстве комфорта;

- уровень психофизиологической адаптации – приспособление сотрудника к условиям труда, режиму работы и отдыха.

Способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Необходимость в адаптации сотрудников появляется в разных ситуациях, которые тоже влияют на процедуры адаптационной работы и подбор мероприятий, направленных на адаптацию сотрудников. Можно выделить следующие ситуации, когда возникает необходимость в адаптации сотрудников:

- адаптация вновь принятых сотрудников, имеющих опыт профессиональной работы (работа на испытательном сроке, максимальной продолжительностью 3 или 6 месяцев согласно Трудовому кодексу РФ);

- адаптация молодых специалистов, не имеющих опыта работы (продолжительность – до 3 лет);
- введение сотрудника в руководящую должность (длительность – до одного года);

Испытательный срок – основной период адаптации нового сотрудника – предусмотрен трудовым законодательством. Также он устанавливается в компании при условии, если работа имеет специфические особенности или работник не полностью отвечает предъявляемым к нему требованиям и необходимо время, чтобы сделать вывод о его профессиональных качествах. Продолжительность испытательного срока в компании должна быть достаточной для овладения необходимыми навыками (в среднем 3 месяца). Выдержит ли сотрудник испытание, зависит не только от него, но во многом и от работодателя.

Первые 3–6 месяцев на новом месте работы являются самыми трудными для новичка: устанавливаются отношения с коллегами, рассеиваются «иллюзии», касающиеся организации, увеличивается объем получаемой информации, усложняются обязанности. Психолог вместе с руководителем должны приложить усилия, чтобы работники быстрее адаптировались на новом месте. Важно, чтобы работник чувствовал себя нужным компании, знал, что его работа не остается незамеченной.

Для успешного прохождения испытательного срока психолог должен увидеть в организации и назначить наставника – человека, ответственного за новичка (в некоторых случаях обязанности наставника может брать на себя руководитель); ознакомить нового сотрудника с внутренней документацией (инструкциями, положениями, правилами, уставами); показать рабочее место, провести необходимый инструктаж; дать четкие инструкции (возможно, в письменной форме), систематически контролировать исполнение данных поручений; лично познакомить всех членов коллектива с новичком; способствовать разрешению нестандартных (в том числе конфликтных) ситуаций; не применять строгих мер административного и психологического воздействия на новичка (за исключением случаев грубого нарушения правил трудового распорядка, дисциплины).

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

*Этап 1.* Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

*Этап 2.* Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсий, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1. Общие сведения о компании:
  - цели, приоритеты, проблемы;
  - традиции, нормы, стандарты;
  - продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
  - разнообразие видов деятельности;
  - организация, структура, связи компании;
  - информация о руководителях.
2. Политика организации:
  - принципы кадровой политики;



- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- правила пользования телефоном внутри предприятия;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

### 3. Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- оплата выходных, сверхурочных.

### 4. Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;
- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;

- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- наличие столовой, буфетов;
- другие услуги организации своим сотрудникам.

### 5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

### 6. Вопросы Трудового кодекса:

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;

- постановления профсоюзов и политика компании;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

#### 1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

#### 2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, её связи с деятельностью других в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
- длительность рабочего дня и расписание;
- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

#### 3. Требуемая отчетность:

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

#### 4. Процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
- информирование о несчастных случаях и опасности;

- гигиенические стандарты;
- охрана и проблемы, связанные с воровством;
- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;

- правила поведения на рабочем месте;
- вынос вещей из подразделения;
- контроль за нарушениями;
- перерывы (перекуры, обед);
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования;
- контроль и оценка исполнения.

#### 5. Представление сотрудников подразделения.

*Этап 3. Действенная адаптация.* Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

*Этап 4. Функционирование.* Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации большое количество персонала.

Процесс адаптации можно считать законченным, если:

- работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- он овладел необходимым объемом знаний и навыков;

- поведение новичка отвечает требованиям его должности и начальства;
- рабочие показатели сотрудника устраивают непосредственных руководителей (соответствуют установленным нормативам);
- у человека выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- он чувствует удовлетворенность выполняемой работой, считает оценку своего трудового вклада справедливой;
- удачу в профессиональной деятельности связывает с жизненным успехом.

### **Задание.**

#### **Разработка плана адаптации нового специалиста в организации (на примере психолога организации)**

**Цель** – приобретение умения разрабатывать адаптационные программы.

#### **Задачи:**

- изучить проблему адаптации молодых специалистов в коммерческой организации;
- спроектировать собственное поведение при устройстве на работу;
- развить профессиональную установку на психологическую деятельность в сфере управления персоналом;
- сформировать начальные умения планировать собственную карьеру.

#### **Ход работы:**

1. Составьте план работы по адаптации молодого специалиста с указанием сроков, ответственных и их задач по адаптации.
2. Опишите необходимые уровни адаптации психолога в организации. Учтите их в разработке программы адаптации.
3. Выделите ключевые блоки обучения молодого специалиста. Разработайте карту адаптации, включающую необходимые блоки.
4. Пример: план 1-го блока – «корпоративные знания»:
  - 4.1. Формирование корпоративных стандартов:
    - корпоративные стандарты работы с клиентом, персоналом, руководителем;

- внутрифирменные стандарты;
- знания о компании, продукте, менеджменте;
- существование гибкого алгоритма действий.

#### 4.2. Базовые ценности:

- анализ базовых ценностей;
- анализ корпоративной культуры.

#### 4.3. Корпоративные компетенции:

- должностные;
- личностные и мотивационные.

#### 5. Пример: план 2-го блока – «должностные компетенции»:

- составить перечень навыков, необходимых для эффективной работы;
- составить перечень необходимых знаний;
- составить структуру коммуникаций специалиста по горизонтали и вертикали;

• выделить критерии эффективной и качественной работы специалиста; определить систему показателей результативности.

6. Укажите методы, которые необходимо использовать в реализации наставничества, опишите уместность их использования в зависимости от этапа и задач адаптации.

#### 7. Детальное описание результата адаптации:

- введение специалиста в компанию (как понять, что специалист включился в работу);
- формирование профессиональной компетентности (как узнать, что специалист может выполнять работу).

8. Назовите предполагаемые трудности психолога в современной организации.

9. Сделайте прогноз собственных трудностей в адаптации, продумайте возможные методы ускорения адаптации.

### **Литература**

1. Андреева, Г. М. Психология социального познания / Г. М. Андреева. – М., 1997.
2. Андреева, Д. А. О понятии адаптации. Исследование адаптации студентов к условиям учебы в вузе / Д. А. Андреева // Человек и общество. Вып. XI–II. – Л., 1973. – С. 25–27.

3. Балл, Г. А. Понятие адаптации и его значение для психологии личности / Г. А. Балл // Вопросы психологии. – № 1. – 1989. – С. 92–100.
4. Березин, Ф. Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека / Ф. Б. Березин. – Л., 1988.
5. Витенберг, Е. В. Социально-психологические факторы адаптации к социальным и культурным изменениям / Е. В. Витенберг. – СПб., 1994.
6. Дерманова, И. Б. Типы социально-психологической адаптации и комплекс неполноценности / И. Б. Дерманова // Вестник СПб. университета. Сер. 6. – Вып. 1, № 6. – С. 59–67.
7. Калитеевская, Е. И. Адаптация и развитие: выбор психотерапевтической стратегии / Е. И. Калитеевская и др. // Психологический журнал. – 1995. – Т. 16, № 1. – С. 115–121.
8. Куницына, В. Н. Социальная компетентность и социальный интеллект: структура, функции, взаимоотношение / В. Н. Куницына // Теоретические и прикладные вопросы психологии. – Вып. 1. Ч. 1. – СПб., 1995. – С. 48–61.
9. Маслов, Е. В. Управление персоналом: учеб. пособие / Е. В. Маслов. – М., 2004.
10. Медведев, В. Е. Классификация поведенческой адаптации / В. Е. Медведев // Физиология человека. – 1982. – № 3.
11. Милославова, И. А. Понятие и структура социальной адаптации: автореф. дис. ... канд. филос. наук / И. А. Милославова. – Л., 1974.
12. Реан, А. А. К проблеме социальной адаптации личности / А. А. Реан // Вестник СПбГУ. – Сер. 6. – 1995. – Вып. 3, № 20. – С. 74–79.
13. Ротенберг, В. С. Поисковая активность и адаптация / В. С. Ротенберг, В. В. Аршавский. – М., 1984. – 192 с.
14. Селье, Г. Очерки об адаптационном синдроме / Г. Селье; пер. с англ. – М., 1960.
15. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой и др. – М., 1999.

### **2.3. Увольнение как персонал-технология и работа психолога с увольняемыми**

Увольнение как персонал-технология включает в себя работу в нескольких направлениях. Это, с одной стороны, юридический вопрос: порядок и регламент установлен и регулируется государством. Здесь от психолога, включенного в процессы управления персоналом, требуется деятельность по соблюдению законности процедур увольнения. С другой – психологический, связанный с эмоциями, установками. Психолог решает задачи поддержания социально-психологического климата предприятия и сохранения или корректировки организационной культуры, сохранения или корректировки трудовой мотивации. С третьей – экономический, поскольку компания может нести убытки и потери, связанные со снижением количества произведенной продукции по причине ухода работника из организации. Психолог проводит мероприятия, направленные на снижение разного рода издержек, связанных с увольнением, на поддержание производительности труда коллег увольняемого и быстрое привлечение в компанию нового сотрудника или распределение работы и задач среди оставшихся сотрудников.

Прекращение трудового договора проводится в соответствии со статьями Трудового кодекса Российской Федерации (Глава 13, статьи 77–84).

Основания для увольнения однозначно указаны в законе:

- соглашение сторон, истечение срока трудового договора;
- перевод работника, инициатива работодателя;
- инициатива работника;
- обстоятельства, не зависящие от воли сторон;
- прекращение срочного трудового договора;
- отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника;
- отказ от работы в связи с изменением сторонами условий договора;
- отказ работника от работы в связи с медицинским заключением;

- отказ от перевода на другую работу в другую местность вместе с работодателем.

Увольнение, или, выражаясь юридическим языком, высвобождение персонала (так принято называть комплекс мероприятий, связанных с уходом работников из компании), – сложный процесс, тяжело переживаемый не только сотрудниками, но и организацией в целом. Уход работника из организации является стрессом для обеих сторон, участвующих в увольнении, вне зависимости от причин, лежащих в основе этих событий.

Работодатель или лицо, его представляющее, испытывает стресс, связанный с необходимостью преподнесения неприятной информации, участия в неприятном разговоре. Работник испытывает стресс, связанный не только с фактической потерей работы, но и с изменением самооценки, статуса и других социально-психологических характеристик.

С потерей работы у человека появляются материальные проблемы. Должность и место работы человека ассоциируются (и им самим, и окружающими) с его способностями и возможностями, и потеря работы информирует окружающих, по мнению работника, о профессиональной несостоятельности человека. В работе реализуется потенциал личности, она развивается, для многих работа является важнейшей сферой жизни, накладывающей отпечаток на все бытие. Потеря работы несет изменение и в способе жизни человека, привычных ежедневных действиях. На рабочем месте формируется круг общения человека, при увольнении социальные связи меняются и их потеря несет угрозу социальной депривации и изоляции. Поэтому такая ситуация субъективно воспринимается как серьезная угроза благополучию.

Когда человека увольняют с работы по инициативе руководства, для него это почти всегда означает психологический стресс, тягостные переживания, уязвленное чувство самолюбия. Раздражение и обида могут обернуться серьезными последствиями для организации – от создания негативного имиджа в профессиональных кругах до длительных судебных разбирательств. Разозленный сотрудник нередко мстит компании, «сливая» конкурентам клиентскую базу или сообщая налоговым органам секретную финансовую информацию. Кроме того, уволь-



нение вызывает стресс у остального персонала. У оставшихся сотрудников формируется тревожность по поводу своего рабочего места и возможного увольнения. В коллективе снижается трудовая мотивация, исчезает лояльность к руководству, начинаются тайные поиски нового места работы.

Отсюда следует важность психологического сопровождения увольнения работника. Сам процесс увольнения, по возможности, необходимо сделать максимально щадящим по отношению к сотруднику, покидающему организацию. Необходимо минимизировать негативные психологические последствия.

Психологические исследования установили, что стресс, вызванный увольнением, сильнее проявляется у мужчин, чем у женщин. Мужчины, в силу своих психофизиологических особенностей и сложившихся в обществе стереотипов, больше настроены на социальный успех, на карьерные достижения. Они чаще воспринимают увольнение как крушение всех своих жизненных планов и надежд и чаще склонны к неадекватным реакциям. Психологические последствия, вызванные потерей работы, у мужчин также проявляются сильнее. Женщины более гибко реагируют на стрессовую ситуацию и быстрее адаптируются к новым условиям.

Существует несколько психологических правил, которые полезно использовать при увольнении работника.

Смягчить предстоящую процедуру увольнения может постановка конкретных задач на каждую неделю/месяц/квартал и обсуждение их выполнения с сотрудником. Работник, который систематически не выполняет поставленные задачи, морально подготавливается к увольнению. Еще до объявления решения он понимает, что не справляется и с ним могут расстаться, а также знает почему. Поэтому сообщение об увольнении не становится для него неожиданностью, и стрессовое состояние несколько менее травматично. В этом случае стрессогенным фактором является не сама потеря работы, а постоянная угроза того, что она может произойти. А факт потери работы зачастую воспринимается с облегчением – как избавление от постоянной неизвестности и дискомфорта.

В отдельных случаях нужно письменно фиксировать все задания, которые даются сотруднику, и результат их выполнения – на случай будущего судебного разбирательства. Подготовкой к увольнению также может служить проведение аттестации с сообщением результатов (негативных) сотруднику. Ему дают понять, что пора искать другую работу.

Беседу (или заключительное интервью), в которой сообщается об увольнении, нужно построить психологически грамотно. Необходимо сначала перечислить положительные качества увольняемого работника, потом объяснить, почему человек больше не может работать в компании, в конце же беседы нужно обнадежить человека и еще раз подчеркнуть его сильные качества.

*Этап 1, позитивный.* На первом этапе важно создать позитивный эмоциональный фон, продемонстрировать уважение к человеку, к его личности. Это смягчит предстоящие негативные переживания.

*Этап 2, негативный.* Сообщение об увольнении.

Реакция на него зависит от темперамента и характера человека. У некоторых реакция бывает очень бурной – сотрудник «взрывается», кричит (женщины могут заплакать), обвиняет. В этой ситуации важно не перебивать его, а дать «выпустить пар», выслушать. Высказывать активное сочувствие сотруднику не рекомендуется – это только усилит его эмоции. Также нецелесообразно отвечать обвинениями или подчеркивать негативные личностные черты увольняемого, упрекать его в лени, разгильдяйстве и недостатке профессионализма. Это еще более озлобит работника и может вызвать затяжной конфликт.

У более спокойных, флегматичных и меланхоличных личностей сообщение об увольнении не вызовет такой резкой внешней реакции. Однако внутренние психологические переживания у них бывают намного сильнее, чем у «взрывоопасных». Негативные последствия продолжаются дольше, они имеют тенденцию накапливаться, могут вызвать хроническую депрессию, потерю смысла жизни. Известны также случаи, когда уволенные сотрудники пытались покончить жизнь самоубийством. У этих людей психологический стресс имеет свойство развиваться по

нарастающей. Со временем негативные переживания не уменьшаются, а становятся сильнее. Уволенный копит обиду несколько недель или месяцев, а когда она становится нестерпимой, вдруг решает отомстить бывшим работодателям, начинает разрабатывать изощренный план мести. Для таких личностей особенно важен период адаптации. Об «их собственном желании» покинуть компанию им нужно сообщить заранее и дать поработать в компании еще некоторое время (2–4 недели), чтобы смягчить период острого психологического кризиса. За это время сотрудник смирится с неизбежным и настроится на поиск новой работы.

*Этап 3, позитивный («реабилитирующий»).* После преподнесения негативной информации рекомендуется сделать паузу, чтобы человек успел прийти в себя, осознать все, что ему сказали, или «выпустить пар», а потом сделать несколько заключительных «поглаживаний». Например, выразить уверенность, что он обязательно сможет раскрыть свой большой потенциал на другом месте работы.

Работа психолога в компании может включать технологии аутплейсмента (англ. Outplacement) – работу с увольняемым персоналом. Это и психологические консультации с увольняемым, и консультации по особенностям рынка труда и кадрового рынка. За то время, пока работник трудился в данной компании и не следил за изменениями на рынке труда, произошли изменения, о которых необходимо рассказать увольняемому. При этом карьерное консультирование включает в себя обсуждение приобретенных навыков и достижений, которые могут быть востребованы на новом рабочем месте.

Консультирование увольняемых работников (outplacement-counseling) проводится накануне увольнения и сопровождается комплексом событий – уведомлением специалиста о грядущем увольнении, созданием необходимых локальных актов об увольнении, работой с остающимся персоналом.

Работа психолога с увольняемым строится исходя из нескольких профессиональных задач:

- сохранение лояльности увольняемого сотрудника, формирование у него готовности транслировать позитивную информацию о компании, ее руководстве и корпоративной культуре;

- получение обратной связи, выяснение особенностей менеджмента по отношению к деятельности увольняемого;
- получение рекомендаций по организации работы и оптимизации рабочего места;
- оказание психологической поддержки в ситуации утраты привычного рабочего места и условий работы;
- снятие напряженности перед новой жизнью и неопределенностью на новом рабочем месте;
- консультирование по анализу полученных навыков, выделению сформировавшихся компетенций и формулирование профессиональных достижений;
- карьерное консультирование.

Аутплейсмент, как вид консалтинговых услуг, оказывают кадровые и рекрутинговые агентства. Он включает психологическую поддержку и, в конечном итоге, трудоустройство сокращенного в результате реструктуризации или каких-либо других организационных изменений работника.

При увольнении, связанном с уходом на пенсию, когда человек проработал долгое время и принес значительную пользу организации, проводить его желательно публично и с почетом. Например, устроить небольшой прощальный фуршет и вручить ему памятный подарок в торжественной обстановке. Материальные расходы в этом случае окупаются благоприятным психологическим климатом в организации. Не только увольняемый, но и остающийся персонал будет чувствовать себя спокойно и уверенно. Люди будут знать, что компания, которой они отдадут лучшие годы жизни, не отнесется к ним равнодушно, а проявит уважение. Это благоприятно скажется на трудовой мотивации и лояльности к руководству.

В некоторых странах к названной проблеме относятся серьезно и организуют специальные курсы подготовки к выходу на пенсию, где знакомят не только с правами пенсионеров, но и со способами использования ими свободного времени. Существует также «скользящее пенсионирование», когда переход к жизни без работы происходит постепенно, через стадию неполной занятости.

## **Задание.**

### **Интервью при увольнении (EXIT-ИНТЕРВЬЮ)**

**Цель** – формирование навыков разработки интервью при увольнении работников организации.

#### **Задачи:**

- изучить персонал-технология увольнения;
- отработать навыки выделения компетентностей и использования компетентностного подхода в управлении персоналом;
- разработать структуру интервью при увольнении специалиста;
- подготовить вопросы интервью.

#### **Ход работы:**

1. Используйте компетентностный профиль специалиста конкретной компании.

2. Разработайте структуру интервью увольняющегося специалиста, направленную на выявление причин увольнения, созданных во время работы в компании компетентностей и формирование лояльности к покидаемой организации.

3. Сформулируйте вопросы в соответствии с поставленными задачами и структурой интервью. Учтите для разработки интервью следующие критерии:

- 3.1. Отношение к организационной культуре компании:
- внимание к результатам деятельности или процессу;
  - направленность на организацию, клиента, отношения;
  - особенности личной ответственности за результат;
  - принципы продвижения специалиста в компании (по способностям, достижениям);
  - соотношение вознаграждения и наказания;
  - особенности коммуникаций (открытое общение, закрытость);
  - роль персонала и руководителя в деятельности фирмы.

3.2. Проявление компетенций (корпоративных и должностных), формирование новых качеств и навыков.

3.3. Отношение к собственной результативности работника. Дисциплина, соблюдение норм работы. Отношение работника к труду и своей работе.

3.4. Анализ причин увольнения, соотношение внутренних и внешних причин увольнения.

3.5. Эмоции и отношение к увольнению, отношение к покидаемой работе, рабочему месту и окружению.

3.6. Анализ лояльности к предприятию (ценность руководства, сотрудников).

## **Литература**

1. Борманн, Д. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике / Д. Борманн, Л. Воротина, Р. Федерманн. – Гамбург, 1992.

2. Браим, И. Н. Этика делового общения / И. Н. Браим. – Минск, 1996.

3. Грейсон, Дж. К. мл. Американский менеджмент на пороге века / Дж. К. Грейсон мл., К. О'Делл. – М., 1991.

4. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М.: Экзамен, 1999.

5. Краснова, В. Учиться увольнять настоящим образом / В. Краснова // Эксперт. – 1996. – № 32.

6. Любимова, Н. Г. Менеджмент – путь к успеху / Н. Г. Любимова. – М., 1992.

7. Магура, М. И. Как повысить уровень исполнительской дисциплины среди подчиненных? / М. И. Магура // Управление персоналом. – 1997. – № 6.

8. Магура, М. И. Управление предприятием в условиях кризиса / М. И. Магура // Директор. – 1997. – № 10. – С. 34–36.

9. Мексон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1992.

10. Столиц, В. Какой работник вам нужен? / В. Столиц // Консультант директора. – 1997. – № 3.

## Заключение

Психолог в управлении персоналом, включенный в выполнение системной функции поддержания его наличия, выполняет свою работу по-разному. В современных условиях каждая организация должна заглядывать в будущее, которое неизбежно изменяется под воздействием различных факторов. Поэтому менеджер по персоналу должен осуществлять свою работу на трех уровнях:

- *на оперативном уровне* (быть исполнителем и заботиться о решении текущих, повседневных задач);

- *на тактическом уровне* (работать над моделями персоналотехнологий, согласно целям и задачам компании);

- *на стратегическом уровне* (учитывать долговременные тенденции изменений человеческих ресурсов, как среды существования организации, так и персонала организации).

Психолог, обладая соответствующими качествами, знаниями и готовностью к изменению организации, становится партнером руководителя и работает как один из стратегов компании. Он способен не только проводить оценочные мероприятия, но и консультировать руководителя и организацию в целом по развитию ее важнейшего ресурса – персонала.

Повышение профессиональной компетентности специалистов в сфере управления человеческими ресурсами (менеджера по персоналу) возможно через карьерный рост внутри компании, связанный с выполнением функций более высокого уровня. Движение от оперативных функций к стратегическим влечет за собой повышение статуса и вхождение в круг руководителей, принимающих управленческие решения, связанные с развитием всей организации.

## Словарь терминов

**Анализ деятельности** – кадровые мероприятия, направленные на выделение целей, задач и компонентов работы, условий ее эффективного выполнения.

**Анкета для приема на работу** – опросный лист для получения сведений о человеке, желающем поступить на работу в организацию. Обычно анкета включает в себя раздел общих биографических данных; сведения о полученном образовании и специальных знаниях; данные о предшествующей профессиональной деятельности. Анкета заполняется лично соискателем.

**Аттестация** – выявление уровня квалификации работающих и соответствия их занимаемой должности или выполняемой работе.

**Деловая оценка персонала** – целенаправленный процесс установления соответствия способностей, мотиваций и других качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. Деловая оценка персонала позволяет установить место сотрудника в организационной структуре; разработать программу развития сотрудника; определить критерии и размер оплаты труда. Различают два основных вида деловой оценки персонала: отбор персонала и аттестацию персонала.

**Должностная инструкция** – документ, в котором закрепляются обязанности сотрудника, предъявляемые к нему квалификационные требования, порядок приема, увольнения, замещения и взаимоотношений.

**Executive search** – прямой поиск кандидата без публичного объявления о вакансии, при котором осуществляется подбор топ-менеджеров и узких специалистов. Технология рекрутинга.

**Интервью** – целенаправленная беседа по вопросам, предусмотренным программой. Интервью позволяет учесть уровень подготовленности и культуры опрашиваемого, его отношение к теме опроса; гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие вопросы; ставить дополнительные вопросы и т. д. Различают свободные и стандартизированные интервью.

**Интервью групповое** в кадровой работе – опрос, при котором кандидата на работу интервьюируют не менее двух человека.



**Интервью заключительное** в кадровой работе – метод работы администрации с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию. Заключительное интервью позволяет организации и сотруднику более взвешенно оценить факт увольнения. При проведении заключительного интервью сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения и оценить различные аспекты производственной деятельности.

**Интервью стандартизованное** (формализованное) – интервью с использованием заранее разработанного вопросника.

**Интервьюер** – исследователь, который проводит целенаправленную беседу и получает ответы на вопросы, предусмотренные программой исследования.

**Кадровый резерв** – специально сформированная группа специалистов компании, достигших положительных результатов в трудовой деятельности, прошедших оценочный отбор, имеющих определенный потенциал развития, который позволяет рекомендовать их на управленческие должности в различных сферах деятельности компании.

**Квалификационные требования** – требования, предъявляемые к уровню профессионального образования, опыту работы, а также основным показателям, которым должен соответствовать сотрудник для успешной работы в данной должности.

**Кейс-стади** – ситуация, взятая из практики для обучения и оценки с целью отработки методики анализа, разработки и принятия решений.

**Компетенция** – личностные и профессиональные характеристики работника, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций и социальных ролей.

**Корпоративная культура** – система материальных и духовных ценностей, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

**Модель компетентности** – инструмент разработки индивидуальных планов профессионального развития с учетом специфики должностной позиции: интеллектуальные, личностные и деловые качества работника, позволяющие планировать развитие персонала

в направлении приспособления к корпоративной культуре и овладению знаниями, умениями, навыками, необходимыми для успешного выполнения профессиональной деятельности.

**Мотивация как система действий** – создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой каждый человек актуализирует свои мотивы.

**Наем кадров** – комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также отбор кандидатов и прием на работу.

**Обучение персонала** – процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний, умений и навыков (ЗУНов) сотрудникам организации с целью заполнения разрыва (восполнения дефицита) между имеющимися у них ЗУНами и теми ЗУНами, которыми они должны обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем или для освоения выполнения другой (новой) работы.

**Отбор кадров** – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на эту должность. Для отбора кадров используются отборочное собеседование, тестирование, услуги центров оценки и другие методы.

**Отборочное собеседование** – метод отбора кандидатов со способностями и целеустановками, необходимыми для занятия той или иной должности. Отборочное собеседование состоит в очной встрече работодателя с кандидатом. В ходе отборочного собеседования выясняется степень заинтересованности кандидата в конкретной работе и его потенциал для работы в вакантной должности.

**Оценка деятельности** – процесс определения критериев, позволяющих описывать успешность или слабость индивидуальной деятельности как самой по себе, так и по сравнению с другими.

**Оценочный центр** (центр оценки) – специализированная организация или подразделение службы управления персоналом, выполняющие отбор или деловую оценку персонала методом глубокой оценки профессиональных способностей, навыков и

личных качеств. Позволяет прогнозировать эффективность человека в определенной деятельности.

**Первичный отбор** (преселекция; скрининг) – процесс селекции кандидатов, отвечающих минимальным требованиям для занятия определенной должности. Первичный отбор служит основой отбора персонала на индивидуальной основе.

**Психологическое интервью** – интервью, направленное на изучение личностных качеств человека, его представлений, мотивов и т. д. Психологическое интервью проводится специально подготовленным специалистом.

**Психологическое тестирование** – исследование определенных психологических качеств и свойств личности путем использования психологических тестов. Психологическое тестирование используется при отборе на работу, в психотерапии и психологическом консультировании и др.

**Развитие карьеры** – действия, направленные на повышение конкурентоспособности работника для достижения целей организации и личных целей в труде.

**Рекрутинг** – деятельность по созданию условий для заполнения вакантных рабочих мест у компании-заказчика компетентными специалистами, соответствующими по своим качествам требованиям заказчика, которая включает комплекс организационных мероприятий, проводимых агентством в интересах организации, сделавшей заказ на замещение вакантной должности: формирование и представление заказчику списка отобранных в соответствии с его требованиями кандидатов на данную должность с целью их последующего приёма на работу.

**Рынок** – система экономических отношений, обеспечивающая эффективное функционирование экономики на основе заинтересованности товаропроизводителей, предпринимателей в получении прибыли.

**Система вознаграждения** – система, включающая финансовое вознаграждение (заработная плата, премии и другие денежные выплаты), бенефиты, нематериальную оценку результатов деятельности сотрудника (похвала, достижение, карьерное повышение, профессиональное развитие) и определяющаяся общей HR-

стратегией компании, которая, в свою очередь, основывается на бизнес-целях и стратегии организации.

**Социально-психологический климат** – относительно устойчивая характеристика межличностных отношений в коллективе, от которых во многом зависит эффективность деятельности организации в целом и ее отдельных работников, удовлетворенность работой, сплоченность, перспективность развития самой организации и коллектива работников.

**Стресс-интервью** в кадровой работе – опрос, при котором интервьюер намеренно создает обстановку нервозности и смущает поступающего на работу.

**Структура организации** – простая совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.

**Тест имитации** – психологический тест, состоящий в том, что человеку предлагается выполнить задание, хотя ситуация, в которой предстоит это сделать, не воссоздается.

**Тестирование** в кадровой работе – метод отбора кандидатов для выполнения работы. Различаются две категории тестов: тесты, созданные для оценки эффективности исполнения работы; тесты, созданные для оценки черт характера и свойств, которые способствуют эффективному исполнению работы.

**Техническое задание при подборе персонала** – набор документов и спецификаций, определяющих требования к информационной системе и ее функциональность.

**Управление трудовой адаптацией персонала** – процесс целенаправленного воздействия на взаимное приспособление работника и организации для повышения скорости и успешности адаптации.

**Функциональная роль сотрудника** – степень участия сотрудника в деловой жизни организации. Выражается объемом его полномочий и ответственности, а также его авторитетом и позицией в коллективе.

**Хедхантинг, headhunting** («охота за головами»), – прямой поиск и привлечение на вакансию определённого эксклюзивного специалиста для компании-заказчика. Технология рекрутинга.

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Психологические основы работы психолога в сфере управления персоналом.....</b>	<b>5</b>
1.1. Управление персоналом в период изменений и позиция психолога как организационного консультанта .....	5
Литература .....	23
1.2. Компетентностный подход в управлении персоналом .....	25
Литература .....	42
1.3. Особенности деятельности психолога, включенного в управление персоналом, и его функции в организации .....	43
Литература .....	60
<b>Глава II. Работа психолога по обеспечению наличия персонала.....</b>	<b>61</b>
2.1. Подбор персонала.....	61
Литература .....	78
2.2. Адаптация .....	79
Литература .....	93
2.3. Увольнение как персонал-технология и работа психолога с увольняемыми .....	95
Литература .....	102
<b>Заключение .....</b>	<b>103</b>
<b>Словарь терминов.....</b>	<b>104</b>

Учебное издание

**Дубиненкова Елена Николаевна**

# **Психолог в управлении персоналом**

*Учебное пособие*

Редактор, корректор М. Э. Левакова  
Верстка Е. Л. Шелехова

Подписано в печать 16.06.10. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бум. офсетная. Гарнитура "Times New Roman".  
Усл. печ. л. 6,51. Уч.-изд. л. 5,0.  
Тираж 50 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен  
в редакционно-издательском отделе Ярославского  
государственного университета им. П. Г. Демидова.

Отпечатано на ризографе.

Ярославский государственный университет  
им. П. Г. Демидова.  
150000, Ярославль, ул. Советская, 14.







ISBN 978-5-8397-0738-2



**Е. Н. Дубиненкова**

**Психолог  
в управлении  
персоналом**