

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»

На правах рукописи

АРТЕМЬЕВА Ирина Геннадьевна

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ
ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ
В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ЗВЕНЕ СРЕДНЕГО УРОВНЯ**

Специальность 19.00.05 – социальная психология
(психологические науки)

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата психологических наук

Научный руководитель
доктор психологических наук, профессор
Козлов Владимир Васильевич

A handwritten signature in blue ink, appearing to be the name of the scientific supervisor, Vladimir Vasilievich Kozlov. The signature is stylized and written over a faint, illegible stamp.

Ярославль – 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ЗВЕНЕ СРЕДНЕГО УРОВНЯ	20
1.1 Исторический и содержательный аспекты процесса подбора и расстановки кадров	20
1.2 Социально-психологические проблемы формирования среднего звена управления	37
1.3 Теоретический анализ социально-психологических детерминант подбора и расстановки кадров в управленческом звене среднего уровня.....	42
1.3.1 Основные социально-психологические детерминанты.....	42
1.3.2 Организационная культура как интегральный социально- психологический фактор подбора и расстановки управленческих кадров	50
1.3.3 Индивидуальная управленческая концепция в контексте подбора и расстановки управленческих кадров	59
Глава 2. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЗВЕНА СРЕДНЕГО УРОВНЯ.....	62
2.1 Постановка цели и задач исследования	62
2.2 Эмпирическая база исследования	67
2.3 Описание методов, используемых для диагностики социально- психологических детерминант процесса подбора и расстановки управленческих кадров.....	68
Глава 3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СРЕДНЕГО УРОВНЯ	77
3.1 Влияние средовых факторов и параметров социально-статусной принадлежности на процесс подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня	77
3.2. Социально-психологические характеристики профессиональной деятельности управленческих кадров среднего звена	90
3.3 Гендерные и возрастные особенности руководителей среднего уровня управления в контексте процесса подбора и расстановки управленческих кадров.....	96

3.4 Компонентный состав структуры социально-психологических детерминант подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня.....	105
3.5 Образ управленческих кадров и руководителей среднего звена. Особенности социальной перцепции.....	113
Глава 4. РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ.....	130
4.1 Оптимизация процесса подбора и расстановки управленческих кадров телекоммуникационной компании с учетом социально-психологических характеристик.....	130
4.2 Программа социально-психологического сопровождения управленческих кадров среднего уровня	135
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	143
ВЫВОДЫ	147
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	150
ПРИЛОЖЕНИЯ	166

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Деятельность организации как социальной группы характеризуется сложным взаимодействием материальных, экономических, социальных, психологических, политических и духовных условий. Обязательным условием деятельности организации является наличие функции управления, посредством которого обеспечивается взаимодействие всех элементов организации, достигается ее целостность как социальной системы.

Традиционно в качестве ключевых ресурсов, обеспечивающих полноценное функционирование любой организации, в совокупности с финансовыми, информационными, технологическими, выделяют человеческие ресурсы и факторы социальной среды. Одним из важнейших аспектов управления персоналом является понимание значения условий существования человека в социальной среде организации. Особенности социальной среды организации определяются через характеристики сотрудников (демографические, профессионально-квалификационные), через характеристики социальной инфраструктуры организации и особенности социального взаимодействия в организации. Для обеспечения эффективной социальной среды в организации, необходимо научное обоснование планирования, подбора и расстановки кадров с учетом основных социально-психологических аспектов этого процесса.

Особенно остро стоит вопрос о формировании научного подхода к обеспечению социальной среды, способствующей развитию квалифицированных управленческих кадров, которые, в свою очередь, будут обладать возможностями продуктивного взаимодействия с человеческими ресурсами и повышения эффективности организационных структур. В современной научной литературе не нашли должного освещения социально-психологические характеристики процесса подбора управленческих кадров, что делает особенно актуальным проведение исследований в русле данной проблематики.

Актуальность социально-психологического подхода к созданию эффективной системы выявления и поддержки управленческих кадров объясняется необходимостью регулярного отслеживания трансформаций, происходящих в системе требований к личностным особенностям руководителя в контексте высокой изменчивости социально-психологических характеристик данного вида деятельности. Несмотря на развитую систему оценки кадрового потенциала, преимущественно осуществляемую посредством оценки уровня развития отдельных профессионально важных качеств и их системы в целом, практические задачи процесса подбора и расстановки требуют все больше внимания к особенностям социальной среды организации и социальным аспектам профессиональной деятельности.

Взаимодействие руководителя среднего уровня управления с другими субъектами организационной структуры представляется особо интересным с точки зрения социально-психологических детерминант процесса подбора и расстановки кадров. Социально-психологические характеристики руководителя на данном уровне управления специфичны для конкретной сферы профессиональной деятельности и обусловлены особенностями организации процесса профессионального взаимодействия в организации.

Данное исследование проводилось в телекоммуникационной отрасли, где в последние годы наблюдается бурное развитие, связанное с революционными технологическими изменениями и ростом спроса на услуги передачи информации. Одной из основных особенностей организации деятельности телекоммуникационных компаний является процессная ориентация, их деятельность ориентирована на оказание перечня различных услуг. Такой тип организации деятельности требует особого внимания к подбору и размещению управленческих кадров всех уровней и, соответственно, позволяет более подробно рассмотреть социально-психологические особенности этого процесса в процессе исследования.

Еще один немаловажный фактор – малая материалоемкость и повышенная наукоемкость данной сферы, что создает трудности контроля эффективности и

производительности. В этих условиях особое значение имеет качество и скорость передачи информации, распространяющейся внутри организации, и информации, поступающей извне. Конкуренция, высокая изменчивость, короткий период жизни услуг, все это неизбежно отражается на системе управления компанией и требует от управленческих кадров всех уровней быстрой реакции, гибкости, готовности к развитию и росту. Социальная среда телекоммуникационной компании представляются особенно интересной с точки зрения научного изучения, так как обладает динамичностью и высокой скоростью развития.

Управленческие кадры среднего уровня, их социально-психологические характеристики представляют собой наибольший интерес, так как именно управленческое звено этого уровня находится под наибольшим влиянием специфических особенностей телекоммуникационной отрасли.

Проблема выявления социально-психологических характеристик эффективного руководителя рассматривалась исследователями различных направлений: социальной психологии, психологии общения, психологии личности, психологии управления и т.д.

В отечественной науке вопросами подбора, отбора, расстановки кадров занимались такие ученые как В.Д. Небылицын (показана важность оценки типологических особенностей нервной системы при решении задач профотбора, профподбора и расстановки кадров); В.М. Теплов; понятие «успешности трудовой деятельности» рассмотрено в работах О.Н. Родина; цели и задачи профессиографии разрабатывались в трудах М.А. Дмитриевой, Е.М. Ивановой, Б.В. Кулагина, Г.В. Суходольского. В.Д. Шадриков детально изучил структуры деятельности, что придало области исследования подбора и расстановки кадров новый стимул к развитию. Удовлетворенность персонала своей работой изучал А.Л. Свенцицкий. Научно-психологические аспекты и принципы разработки систем психологического подбора, отбора и расстановки кадров освещались в работах А.В. Бодрова, А.В. Карпова, В.В. Новикова, Л.Г. Почебут, В.А. Толочек и др. Системное исследование проблем психологии управления в современном менеджменте осуществляли В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин.

Современная социальная психология и психология управления за последние годы обогатились многими теоретическими исследованиями проблемы подбора и расстановки управленческих кадров. Проблемы менеджеров и менеджмента рассматриваются в различных исследованиях, в основном связанных с экономическими и психологическими аспектами деятельности менеджеров. Среди них следует отметить труды классиков менеджмента Р. Акоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Ч. Хенди.

Положения системного подхода к управлению социальными процессами проработаны В.Г. Афанасьевым, М.С. Каганом, А.В. Карповым, А.М. Омаровым, В.А. Острейковским, У. Эшби и др.

Теоретико-методологические проблемы практических технологий менеджмента и управления получили серьезное освещение в трудах В.Г. Афанасьева, С.Н. Булгакова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, В.С. Дудченко, Л.Я. Дятченко, В.Н. Иванова, В.С. Немчинова, В.И. Патрушева, И.М. Слепенкова и др. Особое внимание исследованиям социальных аспектов управления в организации уделяют Ю.В. Кузнецов, М.Р. Шиверских.

Руководство – это феномен, имеющий место в системе формальных отношений; роль руководителя заранее определена, оговорён круг функций реализующего её лица. Руководитель коллектива назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций (Кричевский Р.Л., 1993).

Личность руководителя возможно рассматривать с точки зрения трёх составляющих: биографические характеристики, способности, черты личности (Show, 1971). Стремительное развитие телекоммуникационной отрасли предполагает в качестве обязательных требований к руководителям наличие высокого уровня профессиональной компетентности и существенную выраженность профессионально важных качеств. Однако актуальной является проблема выявления не только системы универсальных профессионально важных качеств, но и тех социально-психологических требований к руководителю, которые обусловлены спецификой отрасли.

Необходимость разрешения сложившегося противоречия между усложнением требований к руководителям среднего уровня управления и отсутствием необходимого научно-теоретического и методического обеспечения процесса подбора и расстановки управленческих кадров с учетом социально-психологических характеристик этого процесса обусловили выбор темы исследования.

Цель работы – выявление социально-психологических детерминант подбора и расстановки кадров в управленческом звене среднего уровня на примере организаций, осуществляющих деятельность в сфере информационных и коммуникативных технологий.

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ современных подходов к социально-психологическим аспектам проблемы подбора и расстановки управленческих кадров.

2. Исследовать влияние факторов социальной среды на процесс подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня.

3. Установить основные социально-психологические детерминанты процесса подбора и расстановки управленческих кадров с учетом специфики управленческой деятельности.

4. Выявить структуру социально-психологических детерминант, определяющих эффективность деятельности руководителя на среднем уровне управления.

5. Выделить факторы и условия, определяющие процесс подбора и расстановки управленческих кадров среднего звена в телекоммуникационной компании.

6. Провести анализ особенностей социальной перцепции образа руководителя среднего уровня управления.

7. Сформулировать предложения по совершенствованию системы подбора и расстановки управленческих кадров.

Объект исследования – социально-психологические детерминанты процесса подбора и расстановки управленческих кадров.

Предмет исследования – специфика комплекса социально-психологических факторов, детерминирующих процесс подбора и расстановки кадров управленческого звена среднего уровня в организациях, осуществляющих деятельность в сфере информационных и коммуникативных технологий.

Общая гипотеза исследования: В основе процесса подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня лежат специфичные социально-психологические характеристики, связанные с основными особенностями управленческой деятельности и особенностями взаимодействия между уровнями управления и подразделениями.

Основная гипотеза конкретизируется в ряде **частных гипотез:**

1. В процессе подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня большую роль играют социально-психологические характеристики: удовлетворенность средой организации, возрастные и гендерные особенности руководителя, время работы в данной должности.

2. К факторам, благоприятно влияющим на профессиональную деятельность руководителей среднего уровня управления, можно отнести, прежде всего, совокупность социально-психологических качеств, таких как организационные и коммуникативные навыки, способность к управлению, контролю и регуляции деятельности, стрессоустойчивость.

Методологическую основу исследования составили следующие научные положения и концепции:

– социально-психологические исследования деятельности и ее структуры (А.Л. Асмолов, В.В. Давыдов, В.П. Зинченко, Л.Н. Леонтьев, А.Р. Лурия, С.Л. Рубинштейн и др.);

– исследования, направленные на определение особенностей межличностных взаимодействий, содержания и структуры психологических отношений (Б.Г. Ананьев, В.М. Бехтерев, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, В.Н. Мясищев, В.В. Новиков и др.);

– исследования социально-психологической динамики личности в изменяющихся условиях (М.И. Бобнева, А.Л. Журавлёв, Е.В. Журавлёва, В.П. Позняков, В.А. Хашченко и др.);

– исследование личности и деятельности управленческого аппарата (Г.М. Андреева, Б.А. Аникин, Ю.А. Анкудинов, А.Г. Асмолов, Т.Ю. Базаров, А.А. Бодалев, А.Л. Деркач, Е.Л. Климов, В.В. Козлов, Р.Л. Кричевский, Л.Д. Кудряшова, В.А. Спивак и др.);

– исследование понятия «руководство» (Дж. Аткинсон, И.П. Волков, А.Л. Журавлев, А.Г. Ковалев, Р.Л. Кричевский, Д. МакКлелланд, С. О'Доннелл, Б.Д. Парыгин и др.);

– общая теория систем и ее применение в психологии (Б.Г. Ананьев, П.К. Анохин, В.А. Барабанщиков, А.В. Карпов, Б.Ф. Ломов, Ю.К. Стрелков, В.Д. Шадриков, Э.Г. Юдин и др.);

– основные общепсихологические положения современных теорий личности (В.А. Богданов, А.А. Волочков, Б.А. Вяткин, В.А. Ганзен, В.В. Давыдов, А. Маслоу, В.С. Мерлин, В.Н. Мясищев, Г. Олпорт, А.В. Петровский).

Методы и методики исследования. Для решения поставленных задач на этапах диссертационного исследования применялись следующие методы: теоретический анализ литературы, наблюдение, анкетирование, опросники, метод экспертных оценок, методы статистической обработки эмпирических данных, включающие в себя нахождение значимости различий по U-критерию Манна-Уитни, корреляционный анализ. Процедура обработки данных осуществлялась с помощью офисного пакета MS Excel 2007 и программы статистической обработки «Statistica 6.0».

На *первом этапе* (2010 – 2011 гг.) было изучено состояние рассматриваемой проблемы в научной литературе и в практике социально-психологического сопровождения подбора и расстановки управленческих кадров в организации, определены исходные позиции исследования. Конкретизирована тема исследования, выявлены существующие противоречия, определена выборка исследования. Ведущими методами исследования на данном этапе были теоретический анализ

научной литературы; изучение, анализ и обобщение опыта психологии управления; наблюдение; беседы; анкетирование.

Была проведена оценка социальной среды компании, проведена процедура определения семантического поля для использования метода семантического дифференциала (образ руководителя).

На *втором этапе* (2011 – 2012 гг.) уточнена рабочая гипотеза исследования. Систематизирован эмпирический и теоретический материал.

Проводилось выявление особенностей оценки социальной среды организации управленческих кадров среднего уровня. Осуществлялся анализ социальных условий осуществления профессиональной деятельности на интересующем нас управленческом уровне. Была определена социально-психологическая специфика данной группы должностей. Выявлены социально-статусные характеристики управленческого звена среднего уровня. Проводился анализ социально-психологических особенностей профессиональной деятельности, выполняемой на исследуемом уровне управления в организации. Выделялись социально-психологические качества, влияющие на эффективное осуществление профессиональной деятельности руководителями среднего уровня управления. Соотносились гендерные и возрастные характеристики руководителей среднего уровня управления с уровнем выраженности социально-психологических качеств, влияющих на эффективное осуществление профессиональной деятельности. Определялись особенности организации социально-психологических качеств, влияющие на эффективное осуществление профессиональной деятельности. Составлялась характеристика образа руководителя среднего уровня управления (образ социальной перцепции).

Исследование проводилось с помощью следующих методов: теоретическое моделирование, эксперимент, методы научного сравнения, анализ, синтез, методы математической статистики.

На данном этапе исследования нами были использованы следующие методики: анкетирование, опросник «Стиль саморегуляции поведения» В.И. Моросановой, методика «Интегральная удовлетворенность трудом» (А.В. Батаршев); методика

КОС-2 (В.В. Синявский и В.А. Федорошин); опросник «Самочувствие в экстремальных условиях» (А. Волков, Н. Водопьянова); метод экспертной оценки эффективности руководителя; метод семантического дифференциала («Образ руководителя»).

Третий этап (2012 – 2013 гг.) был связан с уточнением теоретических и практических выводов, анализом, обобщением и оформлением полученных результатов. На основе проведенного исследования была разработана программа социально-психологического сопровождения управленческих кадров среднего уровня. Программа направлена на формирование у руководителей среднего уровня управления социально-психологических характеристик, повышающих эффективность их деятельности. Основные методы данного этапа: качественный и количественный анализ результатов исследования, статистическая обработка данных эксперимента, методы наглядного представления результатов. Для решения поставленных задач и проверки выдвинутых гипотез на разных этапах работы использовался комплекс разнообразных методологических подходов, методов и методик сбора и обработки информации: теоретический анализ литературы, наблюдение, анкетирование, опросники, методы статистической обработки эмпирических данных.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Средний уровень управления характеризуется своей особой спецификой содержания по сравнению с другими управленческими уровнями, а именно, из всех компонентов управленческой деятельности приоритетной является работа с информационными потоками, менеджмент человеческих ресурсов и планирование профессиональной деятельности.

2. Эффективность профессиональной деятельности руководителя формируется во взаимодействии членов группы и в результате социального взаимодействия, и связана с социальным поведением и позицией личности как социально-психологическим свойством.

3. В случае, когда проводится исследование социально-психологических детерминант подбора и расстановки кадров управленческого звена среднего

уровня, требуется выделение особой группы качеств (эффективная саморегуляция, стрессоустойчивость, коммуникативные и организаторские склонности). Эти качества должны быть свойственны конкретной личности, претендующей на ту или иную должность данного уровня управления, и обуславливать успешность адаптации субъекта к специфике социальных и психологических условий осуществления профессиональной деятельности. Помимо этой небольшой группы качеств будет существовать целая система профессионально важных качеств, но эти качества будут универсальными для данной группы профессий.

4. Доминирование определенных социально-психологических качеств у эффективных руководителей определяется полоролевыми и возрастными особенностями субъекта управленческой деятельности. Несмотря на то, что и для женщин, и для мужчин, занимающих управленческие должности характерны в основном «маскулинные» характеристики, есть одна особенность, которая непосредственно определяет гендерный состав исследуемого уровня управления. Эта особенность – мобильность, которая раскрывается в виде возможности управленца в любой момент перемещаться по всему региону, иметь готовность к внеурочной работе, работе вне графика и т.д. Именно эти полоролевые особенности, а не гендерные отличия, часто являются препятствием для высшего руководства при приеме женщин на управленческие должности среднего уровня, что обусловлено не только сомнениями руководства в возможности мобильности женщин-руководителей, но и опасениями самих женщин (особенно при наличии детей). Предпочтительные для работодателей возрастные характеристики руководителей среднего уровня управления представлены возрастом, в котором достигается оптимальное сочетание достаточного профессионального опыта и широких возможностей развития и совершенствования.

5. Специфика должностных обязанностей руководителя среднего уровня управления позволяет соотнести их с отдельными социально-психологическими качествами. Функции, которые выполняет сотрудник, занимающий должность, принадлежащую среднему уровню управления, очень разнообразны,

характеризуются большой сложностью, и требуют наличия у сотрудника развитых компонентов саморегуляции: грамотного планирования целей; способности к анализу внешних и внутренних условий деятельности и выделения комплекса условий, значимых для достижения цели; программирования предстоящих исполнительских действий, необходимых для достижения поставленной цели; контроля, оценивания и коррекции своей активности. Профессиональная деятельность в рамках этой роли является мощнейшим стрессогенным фактором, порождает высокий уровень нервно-психического напряжения. Еще одной характеристикой, необходимой для эффективной профессиональной деятельности на исследуемом управленческом уровне является умение эффективно общаться с людьми в деловой атмосфере (коммуникативные и организаторские склонности).

6. Разработанная, апробированная и реализованная программа по формированию социально-психологических характеристик руководителя способствует развитию личности руководителя и системы его социально-психологических характеристик и направлена на оптимизацию систем взаимоотношений «руководитель-подчиненный», «руководитель-руководитель» в телекоммуникационной компании.

Научная новизна работы. Анализ особенностей расстановки управленческих кадров в компании позволил охарактеризовать основную социально-психологическую специфику должности руководителя среднего уровня управления с учетом характеристик отрасли информационных и коммуникативных технологий. Среднее управленческое звено определяется как буфер между высшим уровнем управления и непосредственным операционным уровнем. Доказано, что такое место в организационной структуре оказывает влияние на процедуру подбора и расстановки кадров, требуется учитывать уровень давления, который сотрудник должен выдерживать, и степень ответственности, которую он должен нести, а также характеристики должностных обязанностей, накладываемые спецификой организации.

Определены социально-психологические характеристики управленца среднего звена с учетом основных характеристик отрасли информационных и коммуникативных технологий, а также с точки зрения места, занимаемого руководителем данного уровня в структуре компании. К ним относятся стрессоустойчивость и способность к эффективной саморегуляции.

Рассмотрены социально-статусные характеристики управленческого звена среднего уровня. Проведен анализ особенностей профессиональной деятельности, выполняемой на исследуемом уровне управления в организации. Доказано, что, на среднем уровне управления в телекоммуникационных компаниях реализуются все основные четыре функции (планирование, организация, мотивация и контроль). Специфика данного уровня управления в сфере информационных и коммуникативных технологий обуславливает преобладание трудовых действий, связанных с обработкой больших потоков служебной информации (прием внешней и внутренней информации, передача информации подчиненным и руководству) и постоянным взаимодействием с человеческими ресурсами, с другими сотрудниками организации.

Определено, что функции, которые выполняет сотрудник, занимающий должность, принадлежащую среднему уровню управления в телекоммуникационной компании разнообразны, характеризуются большой сложностью, и требуют наличия у сотрудника развитых компонентов саморегуляции: грамотного планирования целей; способности к анализу внешних и внутренних условий деятельности и выделения комплекса условий, значимых для достижения цели; программирования предстоящих исполнительских действий, необходимых для достижения поставленной цели; контроля, оценивания и коррекции своей активности.

Установлены основные взаимосвязи, причинно-следственные зависимости в системе выделенных социально-психологических характеристик руководителей, что позволило учесть эффект структурного взаимодействия и раскрыть важные закономерности. При совершенствовании профессионального мастерства руководителя возрастает уровень интеграции всех выделенных социально-

психологических характеристик (эффективная саморегуляция, стрессоустойчивость, коммуникативные и организаторские склонности). Особым структурным весом для эффективных руководителей в сфере информационных и коммуникативных технологий обладает показатель стрессоустойчивости.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что систематизирован материал о сущности, структуре и дифференциации понятий «управление», «руководство», «социально-психологические характеристики руководителя», «подбор и расстановка управленческих кадров». Представлено обобщение состояния проблемы подбора и расстановки управленческих кадров в современной социальной психологии и психологии управления.

Выделены объективные и субъективные факторы, детерминирующие процесс подбора и расстановки управленческих кадров. К объективным факторам относятся особенности социальной политики организации, тип и характер организации, экономическое состояние организации, особенности конкретной среды производства (содержание трудовой деятельности, профессионально-квалификационная структура коллектива и т.д.). Вторая группа факторов – это субъективные факторы среды. В эту группу входят гендерные и возрастные характеристики руководителя, личностные качества, квалификация, стаж работы и образование, особенности восприятия управленцев среднего уровня непосредственными подчиненными и высшим руководством.

Установлено, что к основным социально-психологическим факторам, определяющим эффективность профессиональной деятельности на среднем уровне управления в организации, относятся: влияние средовых факторов; социально-статусная принадлежность; особенности профессиональной деятельности; особенности личности и поведения.

Управленческая деятельность рассмотрена через призму последовательности четырех функций управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Определена специфика среднего уровня управления в телекоммуникационной компании. Из всех компонентов управленческой

деятельности выделяется работа с информационными потоками, менеджмент человеческих ресурсов и планирование профессиональной деятельности.

На основе проведенного анализа определено наличие существенных изменений в структуре социально-психологических характеристик, происходящих при повышении эффективности профессиональной деятельности руководителей.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут рассматриваться в качестве теоретической и практической основы для построения программ, направленных на повышение эффективности процесса подбора и расстановки управленческих кадров.

Рассмотрена структура телекоммуникационной компании с точки зрения роли и функций управленческих кадров среднего уровня. Структура организации рассмотрена как внутренняя переменная, показывающая взаимодействие уровней управления и функциональных областей организации (подразделений, занятых маркетингом, производством, финансами и т.д.).

Выделены факторы социального окружения, средовые факторы, которые оказывают наибольшее влияние на профессиональную успешность управленческих кадров среднего звена: потенциал организации, ее социальная инфраструктура; условия работы и охрана труда; социальная защищенность работников; социально-психологический климат коллектива; материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты; вне рабочее время и использование досуга.

Проведен анализ условий осуществления профессиональной деятельности на среднем уровне управления в телекоммуникационной компании. Определено, что одной из специфичных черт для среднего уровня управления в телекоммуникационной компании является роль промежуточного звена между высшим и оперативными организационными уровнями.

Выявлены основные особенности оценки социальной среды организации управленческими кадрами среднего уровня в телекоммуникационной компании. Доказано, что удовлетворенность сотрудников социальной средой организации

делает структуру организации более стабильной, и обеспечивает возможность выполнения более эффективной расстановки кадров и сохранения ее в течение длительного периода.

Доказано, что у высокоэффективных руководителей формируется своя структура социально-психологических характеристик, отвечающих за успешность и эффективность профессиональной деятельности. Для высокоэффективного руководителя характерен высокий уровень интеграции всех выделенных социально-психологических характеристик, причем особый вес имеет показатель стрессоустойчивости.

Определены особенности восприятия образа руководителя среднего уровня управления на различных организационных уровнях.

Обоснованы возможности использования полученных данных в процессе подбора и расстановки кадров среднего уровня управления с целью повышения эффективности социального взаимодействия в процессе выполнения профессиональных задач.

Эмпирическое исследование проводилось в течение 2010 – 2013 гг. На протяжении указанного времени определялась процедура исследования, осуществлялись сбор, обработка и интерпретация полученных данных. Совокупная выборка включает 585 человек. Исследование проводилось региональном и макрорегиональном уровнях телекоммуникационной компании (г. Ярославль, г. Москва).

Достоверность результатов исследования обеспечивалась логичностью замысла научной работы, всесторонним анализом проблемы, опирающимся на определение методологических позиций, обоснованном использовании адекватных предмету и задачам исследования взаимодополняемых методов и методик, сочетанием разнообразных методов анализа эмпирического материала, статистически значимым характером полученных результатов. При отборе испытуемых учтены основные требования к выборке – репрезентативность и адекватность.

Апробация и внедрение результатов исследования: на основании результатов анализа эмпирических данных разработана и проведена программа повышения эффективности управленческих кадров в телекоммуникационной компании.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, выводов, списка литературы, включающего 183 источника, из которых на иностранных языках – 15, и 8 приложений. Объем основного текста диссертации составляет 165 страниц, в тексте диссертации содержится 10 таблиц, 16 рисунков.

Глава 1.**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ ПОДБОРА
И РАССТАНОВКИ КАДРОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ЗВЕНЕ
СРЕДНЕГО УРОВНЯ****1.1 Исторический и содержательный аспекты
процесса подбора и расстановки кадров**

В настоящее время современная наука и практика признала, что основным ресурсом в эффективном функционировании предприятий, компаний, организаций является человек, именно поэтому решение разнообразных проблем организаций завязано на решении проблем, связанных с персоналом, в том числе решении вопросов процесса подбора и расстановки кадров в компании.

Исторический аспект процесса подбора и расстановки кадров. Формирование целостной системы поиска и отбора персонала имеет свою историю. Период становления системы подбора и расстановки кадров можно условно разделить на три основных этапа: донаучный; классический; современный [79].

Донаучный этап описывается с периода формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке (4 – 5 тыс. лет назад). Например, в Египте существовала школа чиновников, готовившая элитную касту государственных служащих, в которую существовал целенаправленный отбор по разным критериям. Как отмечает А.И. Кравченко, к началу нашей эры сформировалась сильная школа отбора в Древнем Китае. Конфуций и его приемники создали философию подбора чиновников и представителей знатных сословий. Основой подбора чиновника на службу стала не принадлежность к богатому и знатному роду, а личные заслуги, качество ума и интеллект. Наивысшие достижения

донаучного этапа приходится на период рассвета Древней Греции, когда профессионализм ремесленников, мореплавателей, воинов достиг невиданных высот. Поэтому требования к профотбору резко ужесточились и усложнились. Этому в значительной мере способствовали труды древнегреческих мыслителей (Аристотель, Платон и т.д.), которые впервые в истории сделали попытку систематизации критериев и качеств, необходимых для того или иного рода деятельности. Результатом донаучного периода является формирование отдельных элементов, частей системы поиска и отбора кадров [79].

Классический этап формирования целостной системы поиска и отбора персонала описывается с XVIII – XIX вв., с начала индустриальной революции, стимулировавшей развитие европейского капитализма. Основными характеристиками этого этапа можно считать замену мало производительного ручного труда на механизацию производства, что повлекло за собой изменения условий работы, общественных форм разделения труда и т.д. Возник новый тип служащего, новый формат руководителя. Эти изменения повлекли за собой рост разрыва между рабочими и собственниками, хозяевами. Возникла острая необходимость в отдельной структуре организации, которая могла бы стать связующим звеном между противоборствующими сторонами.

К концу XIX – началу XX вв. крупные предприятия в своей структуре имели специальные кадровые службы, но научной основы ее функционирования не было [79].

Первыми обосновали проблему отбора кадров американский ученый Ф. Парсонс и немецкий психолог Г. Мюнстерберг. Они работали в русле молодой науки психотехники, целью которой является практическое применение психологии к задачам предприятия [107].

Американский теоретик организации Ф.У. Тейлор к 1920-м гг. кардинально изменил видение системы поиска и подбора персонала. Создание научной организации труда (НОТ) позволило создать специальную систему поиска и подбора персонала на основе научно установленных признаков, а также оценке деятельности руководителя соответственно занимаемой должности. Во многих

американских компаниях были созданы отделы, целями которых были привлечение рабочей силы, отбор, начальная установка, выдвижение, воспитание и обучение, здоровье рабочих, техника безопасности и санитарии, улучшение быта, методы изучения персонала и т.д. [80].

Одним из ключевых исследований классического этапа формирования целостной системы поиска и подбора персонала является глобальный опрос руководителей фирм, проведенный в начале 1920-х гг. в Германии. Целью опроса являлось выявление критериев детального описания конкретных профессий. На основании большого количества ответов на вопросы со стороны представителей различных профессий удалось создать ряд «профессиональных психогрэм», которые являлись составной частью профессиограмм и включали в себя полное описание профессии, ее общественное значение, детальное описание рабочего места, условий труда и задач работника [107]. В настоящее время профессиограммы используются для разработки должностных инструкций, которые помогают при составлении списка требований, предъявляемых к кандидату в процессе подбора и отбора персонала.

В России классический этап формирования целостной системы поиска и отбора персонала был связан с открытием психотехники. В начале XX в. Н.А. Мельников, И.И. Рихтер, В.А. Рождественский и др. занимались разработкой требований к различным профессиям и способов измерения требуемых характеристик. Считалось, что идея подбора работ более гуманна, чем идея отбора людей по принципу профпригодности [80].

Современный этап формирования целостной системы поиска и подбора персонала связан с переломным моментом в работе кадровых служб, т.е. с переносом опыта подбора кадров из промышленности во все сферы экономики (конец 1950-х гг.). Возникла «теория качеств» (К. Бирд, С. Джиб, Г. Олпорт и др.), представители этой теории шли по пути поиска необходимых для лидера личностных качеств, таких как «энергичность», «воля», «решительность», «оперативность» и т.д. В разных исследованиях фигурировало множество качеств, необходимых, с точки зрения исследователей, для успешного

выполнения управленческих функций, к примеру, американский исследователь О. Тид составил следующий перечень наиболее существенных качеств лидера: физическая и эмоциональная выносливость; понимание назначения организации и направления ее деятельности; энтузиазм; дружелюбие, приязнь и расположение других; порядочность [153].

«Теория качеств» представляла собой первую попытку решения проблемы индивидуального различия людей в целях их подбора для управляющей работы. Она носила утопический характер, и не могла служить основой в процессе профессионального подбора управляющих. Несмотря на это, теория послужила отправным толчком для создания последующих, гораздо более эффективных, систем поиска и подбора персонала, которые сегодня успешно используются в мировом бизнесе [146].

В 1960-х гг. в России начался новый виток развития систем подбора персонала. Этот процесс связан с появлением и ростом заводской (прикладной) социологии и психологии. Расцвет прикладной социологии и психологии труда приходится на 1970 – 1980 гг., под подбором кадров понималось – «организованные субъектом социалистического управления плановый набор, выдвижение, ротация, расстановка и уход хозяйственных кадров» [15].

Разрабатывались принципы подбора кадров:

- принцип подбора по политическим и деловым качествам;
- принцип сочетания «старых» и «молодых», «своих» и «чужих» кадров;
- непрременный принцип партийности и др. [147].

Основными особенностями деятельности поиска и подбора персонала являлись, во-первых, приоритет подбора кадров из числа «своих» работников, во-вторых, пренебрежение психологическими методами при подборе и ограничение лишь формальными способами сбора данных о кандидате (анкеты, автобиографии, рекомендации). Достаточно сложно было учитывать соответствие работника новому коллективу, организационной культуре предприятия: нельзя было официально отказать сотруднику в выдвижении на том основании, что он

«не подходит» организации. Поэтому этот фактор старались «укрыть» соответствующими формальными правилами, доводами [93].

К концу 1980-х гг. в связи с глобальным реформированием российского общества заводские службы стали исчезать. Их функции в области подбора персонала перешли к новым отделам кадров и рекрутинговым агентствам. В 1990-х гг. в России стала доступна западная бизнес-литература, пришли иностранные компании, открывающие производство в России, система управления персоналом, в том числе и по подбору и расстановке кадров, стала пересматриваться [79].

Сегодня многие российские компании успешно используют западные технологии в области управления человеческими ресурсами, хотя, к сожалению, многие еще не поняли, насколько важно адаптировать западные модели к условиям российской действительности при использовании психологических методов для отбора и подбора кандидатов [50].

Обобщая существующие подходы, можно отметить, что изменения точек зрения на человека в системе производства знаменовали переходы от одной концепции к другой. Они же означали смену этапов в развитии теории управления персоналом, которые были пройдены на зарубежных предприятиях за время становления теории управления человеческими ресурсами:

- рассмотрение человека как исполнителя трудовой функции, измеряемой затратами рабочего времени, определяло развитие управления кадрами;
- рассмотрение человека как носителя формальной роли, как элемента структуры на производстве – управление персоналом;
- рассмотрение человека как невосполнимого ресурса организации, как единство трех компонентов (трудовой функции, социальных отношений и состояний работника) – управление человеческими ресурсами;
- рассмотрение человека как главного субъекта организации – гуманистический подход к управлению человеческими ресурсами, социальный менеджмент [70].

Подбор и расстановка кадров как необходимые составляющие эффективного управления персоналом. Эффективная работа персонала, особенно управляющего, является необходимым условием успешной деятельности любого предприятия. Поэтому подбор сотрудников на вакантные должности, расстановка кадров – задача ответственная и одновременно творческая. Решение ее начинается с разработки комплекса требований к кандидату, включая профессиональные, личностные, медицинские и др., которые формируются, исходя из должностных обязанностей и описания рабочего места. Создание научно обоснованной системы поиска, отбора, найма и адаптации персонала предполагает решение одной из важнейших проблем управления персоналом.

В отечественной науке вопросами подбора, отбора, расстановки кадров занимались такие ученые, как В.Д. Небылицын (показана важность оценки типологических особенностей нервной системы при решении задач профотбора, профподбора и расстановки кадров [115], В.М. Теплов [142], критерии профессиональной пригодности рассматривались в работах В.Л. Марищука [102], изучение понятие «успешности трудовой деятельности» в работах О.Н. Родина [156]; цели и задачи профессиографии разрабатывались в трудах М.А. Дмитриевой, Е.М. Ивановой [47], Б.В. Кулагина [84], Г.В. Суходольского [137]. В.Д. Шадриков детально изучил структуры деятельности, что придало области исследования подбора и расстановки кадров новый стимул к развитию [164]. Удовлетворенность персонала своей работой изучал А.Л. Свенцицкий [132]. Научно-психологические аспекты и принципы разработки систем психологического подбора, отбора и расстановки кадров освещались в работах А.В. Бодрова [19], А.В. Карпова [59], В.В. Новикова, Л.Г. Почебут [125], В.А. Толочек [144] и др.

В.В. Козлов и В.В. Новиков констатируют, что, несмотря на огромное обилие мировой литературы по управлению буквально каждый современный российский руководитель конкретной производственной организации любой формы собственности и любого уровня функционирования: индивидуально-частного, муниципального, областного или федерального, – постоянно нуждается

в научно обоснованных рекомендациях и советах при выработке, принятии и реализации своих управленческих решений [70].

В настоящее время в социальной психологии принято выделение отдельного научно-практического направления – управление персоналом. Управление персоналом – самостоятельная область научного знания, имеющая выраженное научно-практическое направление, и развивающееся на методологическом фундаменте социальной философии, теории управления и организаций, общей и социальной психологии, а так же некоторых прикладных областях психологической науки. С одной стороны, это отрасль психологии, а с другой – один из разделов отрасли социального управления [167].

Содержательно управление персоналом представлено в реализации социально-психологического подхода к выявлению управленческих проблем при подборе, подготовке, расстановке и рациональном использовании кадров. Предметом направления «управление персоналом» можно считать психологические, социально-психологические и социологические аспекты планирования, формирования, оценки, обучения, расстановки и воспитания работников в процессе трудовой деятельности. Основной целью управления персоналом как научно-практического направления является – обеспечение организаторов и других руководителей социально-психологическими знаниями, необходимыми для осуществления данного вида деятельности, а также повышение научного уровня и эффективности работы с кадрами в организации. Отсюда вытекают задачи управления персоналом: исследование социально-психологических проблем совершенствования управления кадрами в условиях рыночных отношений; разработка психолого-педагогических основ формирования личности сотрудников; изучение индивидуально-психологических особенностей работников в целях оптимизации процессов подбора, оценки, расстановки и рационального использования кадров в различных видах трудовой деятельности; изучение социально-психологических характеристик работников, групп и коллективов для разработки рекомендаций по уменьшению текучести кадров; изучение, учет и использование социально-психологических и психолого-

педагогических факторов кадровой деятельности; овладение персоналом формами и методами делового общения, психологического влияния и прочее [167].

Таким образом, структура управления персоналом относительно подбора и расстановки кадров включает три основных направления:

- дифференциально-психологическая и социально-психологическая диагностика (обеспечение процессов профессиональной ориентации, подбора, оценки, подготовки, расстановки кадров, эффективного контроля адаптации кадров, состояние социально-психологического климата организации и т.д.);

- социально-психологическое консультирование руководителей и специалистов по вопросам эффективной организации работы с людьми, построения деловой карьеры, рационального использования кадров, обучения и воспитания персонала;

- обучение организаторов кадровой работы в целях овладения ими необходимыми социально-психологическими знаниями, современными управленческо-воспитательными методами, навыками эффективного общения, умелого использования в кадровой деятельности различных психологических и социологических методик [128].

Можно выделить несколько уровней управления персоналом:

- индивидуальный (личностный) – микроуровень, на котором решаются задачи соответствия конкретному рабочему месту;

- групповой (социально-психологический) – мезоуровень, в рамках которого производится оптимальная расстановка сотрудников в организации;

- социологический – макроуровень, на котором реализуются механизмы создания управленческих групп, изучается общественное мнение, удовлетворенность персонала [167].

Управление персоналом – интегрированная отрасль знания, вбирает в себя сведения из многих общетеоретических и конкретно-прикладных научных дисциплин. Особенно широко представлены в ней знания по социальной и общей психологии, их прикладным отраслям, а так же по физиологии, педагогике, этике, социологии и т.д.

В.В. Козлов отмечает, что существующие в настоящее время психологические концепции жизненных интересов (ориентаций) человека весьма слабо согласуются друг с другом, и уже поэтому не дают возможности строить на их основе реальную систему управления [70].

В зависимости от задач управления персоналом организации строится система методов социально-психологического обеспечения. Систематизация методов управления персоналом относительно процессов подбора и расстановки кадров приведена в таблице 1.

Таблица 1.

Методы управления персоналом относительно процессов подбора и расстановки кадров

Задача управления персоналом	Содержание задачи	Методы исследования
Формирование структур и штатов	<ul style="list-style-type: none"> – Психологически обоснованные нормы управляемости и оптимальные размеры персонала. – Профессионально-квалификационные требования к персоналу. – Социально-психологические модели персонала (прогноз совместимости персонала). 	<ul style="list-style-type: none"> – Содержательный анализ предмета деятельности. – Эксперимент, моделирование, экспертные оценки.
Подбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Направленность личности. – Уровень развития общих и социальных способностей. – Индивидуально-психологические и личностные особенности персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> – Беседа, наблюдение, тесты направленности, изучение документов, биографический метод, тесты интересов, установок, ценностей. – Интеллектуальные тесты, тесты специальных способностей. – Эксперимент, личностные и проективные тесты, психофизиологические методики.

Подготовка персонала	<ul style="list-style-type: none"> – Профессионально необходимые умения, навыки, знания. – Эффективные меры психологического воздействия на обучаемых. – Результативные формы профессионального обучения. 	<ul style="list-style-type: none"> – Экспертные оценки, опросы, беседы, анализ конкретных ситуаций, деловые игры. – Социально-психологический тренинг, эксперимент. – Психолого-педагогические методики.
Оценка и расстановка кадров	<ul style="list-style-type: none"> – Соответствие сотрудника выполняемой работе. – Возможность дальнейшего использования сотрудника. – Результаты трудовой деятельности. – Место работника в структуре внутриколлективных отношений. 	<ul style="list-style-type: none"> – Методы опроса (анкетирование, интервью). – Групповая оценка личности и другие экспертные оценки. – Тесты межличностных отношений, наблюдение, беседа.
Рациональное использование кадров	<ul style="list-style-type: none"> – Причины текучести персонала и нарушения трудовой дисциплины. – Составляющие социально-психологического климата коллектива. – Эффективность процесса управления персоналом. 	<ul style="list-style-type: none"> – Социометрия, референтометрия, тесты межличностных отношений. – Методы опроса, анализа документов (контент-анализ), тесты межличностных отношений. – Управленческие методы, анализ стиля руководства, анализ результатов деятельности персонала.

Таким образом, процесс подбора и расстановки кадров занимает ключевое место в системе управления персоналом, в системе методов управления персоналом.

Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации.

Подбором кадров занимаются все руководители, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления, во многом зависит эффективность работы организации.

Часто подбор кадров отождествляется с процессом отбора кадров. Сделаем некоторые уточнения: отбор – это выделение кого-либо из общего числа, «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т.п. При подборе происходит сравнение деловых и других качеств работника с требованиями рабочего места [146].

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение персонала организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, с другой [62].

Подбор и расстановка персонала преследуют две основные цели: формирование активно действующих групп сотрудников в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости персонала. Принцип соответствия предполагает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей. Принцип перспективности основывается на учете следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья. Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены

места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации [62].

Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Подбор и расстановка кадров предусматривают планирование служебной карьеры, которое осуществляется, исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей); а также обеспечение достойных условий и оплаты труда, гарантированную оплату и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии; планомерное движение кадров, включающее повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам [147].

Подбор кадров – определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работе [108].

Процесс подбора персонала зависит от политики, принятой на предприятии по отношению к человеческим ресурсам. На первом этапе работодатель должен определить ключевые вопросы: сколько работников требуется предприятию; где предприятие планирует искать работников; какие специальные квалификации и опыт необходимы; как предприятие планирует распространять информацию о вакансиях; как оценивать эффективность работы по подбору персонала [130].

Методически существует два подхода к организации процесса подбора и расстановки кадров в управленческом звене среднего уровня:

– подбор «под себя», т.е. руководитель подбирает сотрудника, опираясь на свою интуицию и личный опыт взаимодействия с людьми. Очень часто место профессионализма в этом случае заменяет показатель личной преданности;

– подбор сотрудников по профессиональному признаку, т.е. на человека смотрят как на специалиста, который может хорошо и целеустремленно работать на данной должности [130].

На наш взгляд, каждый подход имеет право на существование, т.к. имеет свои достоинства, но в то же время и недостатки. Например, при подборе по профессиональному признаку достоинствами можно считать: руководитель четко знает, что и как должен делать человек на предлагаемой должности; имеет возможность нанять на должность человека с соответствующими способностями, позволяет предприятию развиваться; критерии подбора по принципу профессионализма создают здоровую конкуренцию среди персонала и пр. Недостатками можно рассматривать сложности в межличностном общении; профессионалы склонны к организации вокруг себя микро-групп, что может привести к потере контроля руководителя и пр.

Многоэтапный подбор работника на руководящую должность предполагает несколько шагов собеседования:

- собеседование с консультантом, подбирающим персонал для фирмы;
- собеседование с работником службы управления персоналом;
- собеседование с представителем администрации предприятия;
- беседа с одним из высших руководителей фирмы;
- наведение справок о кандидате;
- проведение свободного времени одного из представителей администрации с кандидатом;
- направление кандидата для профессиональной оценки к известному специалисту [130].

Перечислим основные требования службы управления персоналом при подборе кандидатов на вакантное место: определить личные данные, которыми должен обладать кандидат на вакантную должность; разработать показатели оценки эффективности трудовой деятельности по вакантному рабочему месту; определить дополнительные обязанности, которые будут возложены на работника; проверить данные, которые представил кандидат на должность;

определить содержание трудового договора; провести собеседование с целью уточнения данных кандидата; организовать испытание работника в форме деловых игр с целью уточнения деловых свойств кандидата; определить возможность совместимости претендента с членами коллектива; определить уровень оплаты труда с учетом стоимости рабочей силы на рынке труда; разъяснить кандидату его права и обязанности; ознакомить кандидата с основными характеристиками организации [43].

Отметим, что ожидания и требования в процессе подбора есть как у работодателя, так и у кандидата. Важно сближение ожиданий, что позволяет приобрести высокоэффективного и лояльного к организации работника [130].

За определением требований к кандидату следует привлечение кандидатов, что позволяет создать список квалифицированных кандидатов для последующего подбора, который во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, а также характера должности [11].

Таким образом, процесс подбора кадров – это их изучение с целью определения пригодности выдвигаемых кандидатов для выполнения функциональных обязанностей на определенной должности. Он включает в себя следующие основные виды работ:

- сбор информации о возможных кандидатах;
- оценку необходимых качеств кандидатов и составление характеристики на каждого из них;
- сопоставление совокупности качеств кандидатов и предъявляемых к ним требований;
- сравнение характеристик кандидатов на одну должность и выбор более подходящего по качествам работника;
- назначение кандидата на должность;
- проверка в течение определенного времени выполнения данным работником возложенных на него функций и принятие решения о целесообразности его назначения на эту должность.

Такая последовательность работ обеспечивает необходимый при нынешних условиях научный уровень процесса подбора кадров. Определение пригодности кандидата для выдвижения на руководящую должность требует разработки профессиограммы, т.е. перечня качеств, которыми должен обладать кандидат в соответствии с должностью, на которую он выдвигается [74].

Расстановка кадров – рациональное распределение состава кадров организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам и т.д. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений; стимулирование профессионального роста кадров [99].

Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.

Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

- планирование служебной карьеры. Осуществляется, исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей);

- условия и оплата труда. Определяются в контракте размер гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии;

- движение кадров. Повышение, перемещение, понижение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненными интересам;

- увольнение персонала. Работник меняет место работы в связи с неудовлетворенностью трудом или несоответствием рабочему месту.

Процесс расстановки кадров опирается на модели служебной карьеры; философию предприятия; Трудовой Кодекс РФ; материалы аттестационной комиссии; трудовой договор сотрудника; штатное расписание; должностные

инструкции; личные дела сотрудников; положение об оплате труда; положение о расстановке кадров.

В подсистеме расстановки кадров формируются следующие документы: плановые модели служебной карьеры; приказы по личному составу; изменения и дополнения к контракту; штатное расписание с изменениями; годовой отчет по движению кадров; проекты научной организации труда [23].

Современные тенденции кадрового рынка. Прошедший мировой кризис 2008 – 2009 гг. отразился на кадровом рынке, работе служб управления персоналом. Как крупные, так и мелкие компании пересмотрели свои расходы и значительно сократили бюджеты. Весомая часть этих сокращений пришлась на затраты, связанные с управлением персоналом и его подбором. По всему миру прокатилась не одна волна массовых сокращений. В настоящий момент поиск новых сотрудников, подбор и расстановка кадров в компании проходит более осторожно, чем ранее.

Представим краткий обзор основных тенденций современного рынка подбора, которые отмечают эксперты, и которые сказываются на современном состоянии как всей системы управления персоналом, так и процессах подбора и расстановки кадров:

- *Текучесть кадров.* Компании-лидеры подбирают профессионалов, вкладывают в кандидатов, способных дать их делу новый стимул, открыть новые перспективы.

- *Нетипичные формы занятости.* Условия рынка требуют от организаций маневренности, готовности к гибкому использованию труда, что зачастую не представляется возможным в рамках традиционного привлечения наемных работников. Происходит децентрализация рабочей силы посредством привлечения дистанционных работников, аутсорсинга и оффшоринга.

- *«Война» за таланты.* Кризис «вытолкнул» на рынок труда большое число соискателей, однако, количество высокопрофессиональных работников не выросло. В итоге специалист по подбору кадров имеет на руках гораздо больше резюме, чем прежде, но их качество оставляет желать лучшего.

- Рост значимости бренда компании-работодателя.
- Активизация системы рекомендаций внутри компаний.
- Смещение акцента на качество найма со скорости найма. Ориентация на эффективность и финансовый результат в работе рассматриваемого кандидата [13].

Некоторые ученые-практики подчеркивают, что большое количество инструментов в наборе типичного специалиста по найму и подбору кадров устарели. Необходимо совершение скачка в применении новых технологий, в том числе информационных технологий, управленческих и т.д. [131].

Таким образом, период становления системы подбора и расстановки кадров можно условно разделить на три основных этапа: донаучный; классический; современный. Современный этап системы подбора и расстановки кадров определяет процессы подбора и расстановки кадров необходимыми составляющими эффективного управления персоналом. Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение персонала организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, с другой.

Современный кадровый рынок имеет специфические тенденции, задающие новый характер системе подбора и расстановки кадров, ставит новые социально-психологические проблемы.

1.2 Социально-психологические проблемы формирования среднего звена управления

При анализе социально-психологических явлений в организациях психологи оперируют следующими понятиями: 1) «организация», 2) «личность работника», 3) «отношение к труду».

При изучении личности работника применяются такие понятия, как «адаптация работников в организационных условиях»; «личность руководителя» (социально-психологические требования к личности и деятельности руководителей различных рангов); «подбор, расстановка и аттестация персонала в организациях»; «организация профессионального и социально-психологического обучения работников»; «изучение потребностей, интересов, норм, моральных ценностей работников организации» [125].

Центральная проблема организационной социальной психологии состоит в изучении влияния социально-психологических факторов на повышение эффективности труда. В этом плане социальные психологи концентрируют свое внимание на двух вопросах: какие социально-психологические факторы оказывают наиболее существенное влияние на эффективность труда, и каким образом они влияют на нее [125].

Если рассматривать средний уровень управления в организации с позиции оценки степени и направленности влияния социально-психологических факторов, необходимо охарактеризовать специфику данного организационного уровня управления.

Для среднего уровня управления характерна высокая ответственность. Руководитель на данном уровне управления несет ответственность за эффективность процесса производства и за качество взаимодействия на различных организационных уровнях.

Руководитель среднего уровня управления в организации находится в непрерывном взаимодействии с вышестоящим руководством – обеспечивая оперативные решения на более низких организационных уровнях в соответствии со стратегическими целями организации. При этом управленец среднего звена осуществляет непосредственное руководство производственными процессами. В свете особого места руководителя среднего уровня управления в организационной структуре возрастает цена ошибки, так как даже незначительные неточности воздействуют на все организационные уровни. Например, при трансляции информации об основных задачах развития организации на определенный период времени руководитель ошибается. Ценой данной ошибки будет сбой стратегических планов высшего руководства и нарушения производственного процесса на оперативном уровне.

Еще одной проблемной зоной среднего звена управления является лимитированность времени. Умение действовать оперативно, не поддаваться влиянию стрессогенных факторов, которые порождает дефицит времени, является обязательным фактором, обеспечивающим эффективность руководителя среднего уровня управления. Особо можно отметить необходимость наличия у руководителя данного уровня умения предвосхитить ситуацию и способности к принятию решений. Эти действия требуют от руководителей навыков контроля, управления и регуляции своей деятельности.

На характеристики среднего уровня управления влияет специфика организации. Производимые продукты и услуги, организационная структура, численность сотрудников, условия труда – все это формирует особую систему требований к подбору и расстановке управленческих кадров среднего звена.

Среднее звено – важный инструмент управления любой компанией. Новейшие технологии и «идеальные» организационные структуры не будут работать, если не поддержаны людьми, а люди эти должны быть наделены полномочиями и ответственностью за результат. Предприятие без сильных руководителей среднего звена является неуправляемым. Сила и работоспособность среднего звена в конкретной организации зависит от ряда

факторов, в том числе от особенностей процесса подбора и расстановки кадров управленческого звена среднего уровня. Готовые специалисты стоят дорого, а начинающие требуют больших вложений со стороны компании на обучение, затрат на удержание. В любом случае предприятия сталкиваются с тем, что персонал требует к себе все больше и больше внимания.

Подбор и расстановка кадров управленческого звена среднего уровня, т.е. формирование полноценного среднего звена в управлении компании является универсальной проблемой для большинства российских организаций. Сложившаяся в этой сфере ситуация усугубляется тем фактом, что во многих компаниях не существует в целом отлаженной системы управления персоналом.

Организация – спланированная и скоординированная деятельность двух или более людей, действующих на определенных нормативных основаниях, в условиях разделения труда, а также при соблюдении установленной иерархии руководства, и стремящихся к достижению общей цели или нескольких целей [87].

Проблемы менеджеров и менеджмента рассматриваются в различных исследованиях, в основном связанных с экономическими и психологическими аспектами деятельности менеджеров. Среди них следует отметить труды классиков менеджмента Р. Акоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Ч. Хенди и др. [3; 34; 78; 109]. Положения системного подхода к управлению социальными процессами проработаны В.Г. Афанасьевым, М.С. Каганом, А.В. Карповым, А.М. Омаровым, В.А. Острейковским, У. Эшби и др. [57; 10; 51; 118; 119; 168].

Теоретические основы практических технологий менеджеров рассматриваются В.Г. Афанасьевой, С.Н. Булгаковой, Н.А. Витке, А.К. Гастевой, М. Грачевой, В.С. Дудченко, Л.Я. Дятченко, В.Н. Ивановой, Ю. Кузнецовой, М. Марковой, В.С. Немчиновой, В.И. Патрушевой, И.М. Слепенковой, Н. Стефановой, С. Филоновичой, В.С. Шеиной, М. Шиверских и др. [35; 42; 46; 134; 145].

Наибольшее внимания заслуживают работы ученых М. Грачевой, Ю. Кузнецовой, М. Шиверских.

Проблеме управления трудовыми коллективами внимание уделялось на всем протяжении существования производственных отношений. В работах зарубежных авторов отмечается, что в Европе изучение социальной мотивации на производстве берет свое начало еще в средние века. В отечественной литературе в работах М.Д. Горячева описана американская модель мотивации персонала на производстве. Тем не менее, эффективный механизм, позволяющий определить необходимый и достаточный набор мотивационных факторов, их размер ни у одного из авторов не изложен достаточно полно. К работам по данной проблеме можно отнести исследования П.Г. Бойдаченко, А.А. Дикаревой, А.И. Пригожина и др.

Остановимся на проблемно-содержательном аспекте деятельности менеджера среднего звена управления. Руководители среднего звена как социальная группа рассматривались отечественными исследователями И. Василенко, В. Веденеевой, В. Кабалиной, Г. Монусовой и рядом других.

Большинство исследователей (А.В. Карпов, Г. Кунц, А.И. Лебедев, А.Л. Свенцицкий и др.) выделяют три основных уровня управления в организации: верхний, средний и руководители низшего звена управления.

Менеджеры высшего звена отвечают за стратегическое направление в деятельности организации. Руководители среднего звена ответственны за организацию работы отделов, подразделений. Руководители низшего звена ответственны за саму продукцию (товар, услуга).

Изучение деятельности руководителей среднего уровня коммерческих организаций показывает, что менеджер среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом.

В основном менеджеры среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения

после трансформации их в удобную форму линейным руководителям. Эффективный менеджер среднего звена совмещает в себе качества хорошего специалиста, исполнителя, организатора и грамотного управленца. На уровне среднего менеджмента руководитель больше ориентирован на процесс, нормы, качество, на дисциплину, на поиск новых возможностей, на результат [106].

Проблемы со средним звеном на практике выливаются в сбой на всех уровнях корпоративной иерархии. Менеджеры среднего звена – это «менеджеры менеджеров», они – проводники и главные организаторы в компании. Они отвечают за воплощение стратегии организации в жизнь, они доносят ее до сотрудников и контролируют ее реализацию. Они отвечают за своих работников, за их мотивацию, лояльность и развитие. Они – лидеры, они ведут людей за собой. По сути, они держат ключевые нити в компании в своих руках. И при этом многие работодатели даже не задумываются о том, что среднее звено управления нужно специально готовить для себя, ведь эта позиция требует сложного набора навыков и умений. И сегодня такие люди особенно нужны компаниям, чтобы преодолеть последствия кризиса и сделать мощный рывок вперед.

Менеджеры по персоналу выделяют два ключевых навыка для менеджеров среднего звена: выполнение стратегии и управление изменениями. Сами менеджеры полагают, что главная их задача – проводить изменения в компании, быстро и эффективно, а их главный недостаток – отсутствие уверенности в себе [4].

Проанализируем навыки, которыми должен обладать менеджер среднего звена, чтобы достигать тех целей, которые он ставит перед собой. Исследование Development Dimensions International (DDI), проведенное в 2010 г., в котором принял участие 2001 менеджер среднего звена во всем мире, показало, что современные руководители среднего уровня во всем мире демонстрируют острую нехватку ключевых навыков – делегирование, принятие решений, управление конфликтами, управление людьми. Преодолеть разрыв между тем профилем сотрудника, который нужен компании, и тем, который она имеет по факту, непросто [180].

Отметим, что грамотные управленцы среднего звена, специалисты в своем деле встречаются только в тех компаниях, где существует отлаженная система управления бизнес-процессами и сформирована эффективная схема управления персоналом.

На наш взгляд, стоит обратить особое внимание на тот факт, что процесс подбора кадров управленческого звена среднего уровня не заканчивается этапом назначения кандидата на должность, а продолжается проверкой выполнения возложенных функций на данного работника. И здесь важна роль руководителя высшего звена управления, которому необходимо уделить особое внимание развитию у кандидата навыков менеджера среднего звена:

- закрепить за менеджером среднего звена четкий круг обязанностей;
- требовать своевременного исполнения поставленных задач;
- создать для менеджеров систему отчетности; проводить совещания для решения оперативных вопросов; постепенно увеличивать уровень ответственности и мотивировать развитие профессиональных качеств.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Правильность подбора кадров управленческого звена среднего уровня обеспечивает слаженную работу всех подразделений организации и достижение целей компании [110].

1.3 Теоретический анализ социально-психологических детерминант подбора и расстановки кадров в управленческом звене среднего уровня

1.3.1 Основные социально-психологические детерминанты подбора и расстановки кадров

На каждом уровне управления в организации можно описать различные социально-психологические явления, которые оказывают либо стимулирующее, либо тормозящее влияние на его функционирование.

В качестве первой группы факторов традиционно выделяют объективные факторы среды:

1. Политика предприятия. Она может быть как интенсивной, так и экстенсивной. Т. Питере и Р. Уотермен считают, что успешные компании чрезвычайно изобретательны в непрерывном реагировании на любые изменения в окружающей среде, с изменением среды эти компании тоже изменяются.

2. Тип и характер производства: чем сложнее технология производства, тем большие трудности испытывают руководители в организации эффективного производственного процесса.

3. Экономическое состояние предприятия. Оно может быть фактором, снижающим или повышающим эффективность работы управленческих кадров.

4. Особенности конкретной среды производства (содержание трудовой деятельности, профессионально-квалификационная структура коллектива и т.д.) [125].

Вторая группа факторов – это субъективные факторы среды. В эту группу входят:

1. Гендерные и возрастные характеристики руководителя. Влияние этих факторов довольно противоречиво. Многие ученые предпринимают попытки определить влияние половозрастных характеристик на деятельность руководителя. На данный момент в исследованиях данного аспекта проблемы нет единого мнения, однако, установлены зависимости возраста и гендерных характеристик руководителей с учетом специфики сферы производственной деятельности организации. Известно, что женщины чаще всего занимают руководящие посты в организациях, направленных на оказание услуг и ориентированных на непосредственное взаимодействие с клиентами, в то время как мужчины чаще ориентированы на должности, связанные со стратегическим планированием.

Женщины продвигаются быстрее в тех областях бизнеса, где старые правила не работают, где нужно изобрести что-то новое, в традиционных областях женщин-руководителей мало. Например, в такой области как промышленность телекоммуникаций женщины способствовали коренному изменению ценностей и взглядов. Считается, что при работе на руководящих должностях в быстро развивающихся сферах производства женщинам помогают такие личностные качества, как стремление к новому, радикализм, точность, аккуратность, высокая чувствительность.

Такие же сложные закономерности проявляются и в оценке фактора возраста. В исследовании О.С. Советовой (1997) показано, что максимальные инновационные установки имеют люди в возрасте 25 – 29 лет, радикально-инновационные выше в возрасте 30 – 39 лет, консервативно обобщенные установки преобладают в возрасте 50 – 59 лет.

2. Личностные качества

В настоящее время существуют различные подходы к изучению личности руководителя. ***Коллекционный подход*** основан на следующих представлениях. Руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Кроме этого может быть определен перечень этих качеств для конкретной должности. Типичные системы оценки руководителей, основанные на данном подходе, содержат наборы профессионально значимых качеств. В структуре личностных свойств руководителя выделяются четыре подструктуры: управленческие способности, политические качества, профессиональные качества, организаторские качества.

Близким по содержанию к указанному выше подходу является ***конкурентный подход***. Он предполагает наличие у руководителей особых, личностных свойств или определенного уровня развития общих свойств, отличающих их от других людей. Поиск этих личностных свойств осуществляется путем сравнения группы руководителей и людей, не относящихся к этой категории, успешных и неуспешных руководителей различных должностных уровней. В структуре личности руководителя выделяются

административно-организаторские умения, морально-этические характеристики, качества ума, профессиональные умения, социальную направленность, мотивацию.

Парциальный подход сформирован в ходе практической деятельности психологов и предполагает коррекцию личностных способов ориентации в среде. Формирование личности руководителя опосредованно связано с отработкой отдельных операций и действий, включенных в управленческую деятельность, с психокоррекцией системы отношений. При этом особое внимание уделяется исследованию развития мышления и созданию алгоритмов решения управленческих задач.

Инженерно-психологический подход нашел свое отражение в анализе систем управления, и рассматривает руководителя как лицо, принимающее решение. В этом подходе ограничиваются изучением психологических процессов переработки руководителем информации и его индивидуальных особенностей, проявляющихся в управленческой деятельности.

Рефлексивно-ценностный подход изучает личность руководителя через формирование у него рефлексивно-ценностной концепции управления. Способность руководителя к интеграции проявляется в формировании, осмыслении и самокоррекции его собственной управленческой концепции, которая состоит из ряда взаимопересекающихся «концептуальных моделей» деятельности. Это своеобразная программа реализации стратегических замыслов руководителя.

Многочисленные исследования личности руководителя осуществлены в социально-психологическом подходе. Здесь разработаны и эмпирически доказаны различные модели личности руководителя производственной организации, изучено влияние личности руководителя на эффективность управленческой деятельности, организаторский потенциал и направленность руководителя, прогнозирование профессионального развития, управленческое

взаимодействие и воздействие, социально-перцептивные процессы в управлении; ролевые конфликты и социально-психологическая ориентировка.

Ситуационно-комплексный подход рассматривает движущие силы развития личности руководителя в различных управленческих ситуациях и жизненных событиях. Для изучения механизмов развития личности руководителя выделяется комплексное (оценка деятельности во всем объеме ее функций) и локальное (оценка одной функции) прогнозирование и экспрессивное оценивание.

Анализ влияния отдельных факторов и условий на развитие личности руководителя в управленческой деятельности предполагает **факторный подход**. Исследователи изучают группы факторов. К первой группе относят ситуационные и институционализированные, которые включают в себя производственные, организационные и социальные условия. Эффективность развития личности в управленческой деятельности руководителя связывают со структурой и задачами организаций, периодом ее существования и размерами, типом организации. Существенное значение имеют такие переменные, как система коммуникаций, иерархия власти, масштаб контроля, характер информационного обеспечения, система ценностей организации, используемая технология.

Функциональный подход реализован в исследовании деятельности мастеров и начальников цехов производственных организаций.

Для **имиджевого подхода** характерно изучение индивидуально-личностных качеств и создание технологий формирования имиджа руководителя, соответствующего сознательным и бессознательным потребностям той или иной социальной группы. Авторы выделяют основные индивидуально-личностные качества, которые должен демонстрировать для своего успеха руководитель: сила, щедрость, справедливость, властность, доброта. Основным недостатком данного подхода заключается в том, что, создавая образ идеального руководителя, авторы уделяют внимание только внешним характеристикам.

3. **Квалификация, стаж работы и образование.** Эти факторы чрезвычайно важны для успешного функционирования в управленческой деятельности и для принятия инновационных решений. Очевидно, что

прогрессивный руководитель должен владеть разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, а также иностранными языками.

4. Особенности непосредственных подчиненных и высшего руководства. К этим особенностям относятся образовательный уровень, информационные контакты и осведомленность, мотивация. На основе этих особенностей формируется представление об идеальном руководителе среднего уровня управления. Чем выше уровень соответствия этому образу у руководителя, тем выше его успешность в процессе взаимодействия с руководством и подчиненными.

Работодатели, в свою очередь, предъявляют новые квалификационные требования к должности менеджеров среднего звена. Чтобы лучше представить социально-психологические особенности процесса подбора и расстановки кадров управленческого звена среднего уровня, обобщим основные особенности деятельности менеджера среднего звена [125].

Лидеры среднего звена – это главная опора компаний, ее ядро. Так говорят аналитики, и они правы. В теории. На практике же реализовать это не готовы пока ни компании, ни сами менеджеры. Первые в массе своей не понимают ценности подобных сотрудников, предпочитая работать с простыми исполнителями, и выстраивая соответствующие культуру и бизнес-процессы в компании, вторые – не готовы осознать себя лидерами, не готовы к тому объему работы, который подразумевает это звание. Однако переломить ситуацию можно, и первый шаг должны сделать компании. Те организации, которые решились и построили систему развития лидеров, действительно смогли увеличить эффективность, стабильность и завоевать лидирующие позиции на рынке. Конечно, это потребовало много сил, средств и времени, но результат того стоит [181].

Во-первых, нужно четкое прописывание правил игры – корпоративной стратегии. У собственника, как правило, есть стратегическое видение целей ведения бизнеса, топ-менеджеры – пусть с ошибками и разночтениями – воплощают это видение. Далее начинается системный сбой, связанный с компетенциями менеджеров среднего звена. Например, стратегия формулирует

некие задачи, а, допустим, система мотивации, поставленная управленцем среднего уровня, идет вразрез со стратегическими целями предприятия.

Сегодня компаниям трудно найти на рынке человека, который бы соответствовал бы ее нуждам и обладал всеми необходимыми знаниями и компетенциями, которые подразумевает позиция менеджера среднего звена, и часто у нее нет времени научить его и сформировать под себя. И не потому, что работодатель не хочет, сотрудник не дает – он уходит.

Проанализируем навыки, которыми должен обладать менеджер среднего звена, чтобы достигать тех целей, которые он ставят перед собой. Исследование Development Dimensions International (DDI) [181], проведенное в 2010 г., в котором принял участие 2001 менеджер среднего звена во всем мире, показало, что только 25% руководителей думают, что программа обучения управленческих кадров среднего уровня в их компании «очень эффективна», а 22% отметили, что она вовсе не решает поставленных задач. А сколько компаний на рынке имеют сегодня проработанную стратегию и сформированную под нее систему обучения? Единицы.

Однако это только одна сторона проблемы. Давайте посмотрим, с кем приходится иметь дело компаниям. Что мотивирует менеджеров среднего звена сегодня? Как показало исследование DDI, 33% менеджеров решились на повышение из-за денежной компенсации, а 27% из-за желания управлять людьми. Это несколько не та мотивация, которую ожидают от ключевого сотрудника, и с которой хотят иметь дело работодатели. Потому что она не позволяет рассчитывать на длительное сотрудничество, а, значит, нет возможности вырастить менеджера среднего звена или сформировать его под нужды конкретной компании. Создание лидера – процесс долгий и требующий желания самого человека расти и развиваться, требующий от него сил и времени. Каков процент тех, кто может и хочет? Он невелик. Поэтому и сейчас, и в будущем конкуренция за профессионалов на позиции среднего уровня будет велика.

Неуверенность менеджеров. С одной стороны – это показатель того, что мало пока менеджеров среднего звена, полностью готовых к этой позиции, а, с

другой – неправильные бизнес-процессы внутри компании. Отсутствие опыта в принятии важных решений, отсутствие самостоятельности, которую предполагает эта позиция, невозможность влиять даже на те процессы, которые затрагивают его сферу деятельности и его отдел, все это лишает менеджера уверенности в себе, лишает возможности вырасти. Компании сами убивают лидеров, предпочитая работать с простыми исполнителями. Личности не нужны. И эта порочная практика сегодня весьма распространена в российских компаниях.

Есть еще один щекотливый вопрос, связанный с развитием лидеров среднего звена, – взаимодействие с топ-менеджерами. Ведь именно они должны выступать в качестве если не наставников, то преподавателей для руководителей уровнем ниже. Но на деле разрыв между этими двумя категориями менеджеров в компаниях столь велик, что это становится невозможным. Российские топы в принципе почти не готовы воспринимать сотрудников уровнем ниже как думающих полноценных партнеров, а не исполнителей. А, значит, что обратной связи снизу нет, более того, она не нужна компаниям. И менеджер среднего звена сегодня часто лишен одной из ключевых своих функций.

Социально-психологические проблемы подбора среднего звена управления в компании имеет, на наш взгляд, как объективную, так и субъективную стороны. Объективная сторона связана с проблемами самого процесса поиска профессионала, определения стратегий поиска, профессионализма HR-менеджера и т.д., что определяет длительность процесса, и не всегда дает положительный результат.

Субъективная сторона вопроса заключается в неэффективном взаимодействии высшего и среднего звена управления. Стоит проблема делегирования руководителями компаний необходимых полномочий менеджерам среднего звена, руководители не доверяют, а менеджеры не берут на себя ответственность. В результате не формируется костяк исполнителей, который должен нести на себе основную часть работы.

Таким образом, процесс подбора и расстановки кадров управленческого звена среднего уровня невозможен без отлаженной системы управления

персоналом в компании. Система должна включать в себя все этапы кадрового круга, не ограничиваясь подбором кандидатов на вакантные места, например, структуру и описание рабочих мест; найм персонала; адаптацию; развитие персонала; аттестацию; мотивацию.

Процесс подбора кадров управленческого звена среднего уровня – это их изучение с целью определения пригодности выдвигаемых кандидатов для выполнения функциональных обязанностей на определенной должности. Он включает в себя следующие основные виды работ:

- сбор информации о возможных кандидатах;
- оценку необходимых качеств кандидатов и составление характеристики на каждого из них;
- сопоставление совокупности качеств кандидатов и предъявляемых к ним требований;
- сравнение характеристик кандидатов на одну должность и выбор более подходящего по качествам работника;
- назначение кандидата на должность;
- проверка в течение определенного времени выполнения данным работником возложенных на него функций и принятие решения о целесообразности его назначения на эту должность.

Такая последовательность работ обеспечивает необходимый при нынешних условиях научный уровень процесса подбора кадров. Определение пригодности кандидата для выдвижения на руководящую должность требует разработки профессиограммы, т.е. перечня качеств, которыми должен обладать руководитель в соответствии с должностью, на которую он выдвигается.

1.3.2 Организационная культура как интегральный социально-психологический фактор подбора и расстановки управленческих кадров

Историю возникновения термина культура организации можно рассматривать с середины прошлого столетия. Изначально это понятие рассматривалось как некий «ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия, и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками» (E. Jaques, 1952). Особое внимание, в первую очередь, уделялось объединяющей роли организации, которая раскрывается в процессе усвоения каждым членом организации уникальной совокупности норм, ценностей, убеждений, образцов поведения (J. Eldridge, A.A. Crombie, 1974). Также исследователями особо подчеркивалась роль усвоения этих убеждений и ожиданий в формировании системы норм, определяющих поведение в организации отдельных личностей и групп (H. Schwartz, S. Davis, 1981). В противовес европейской традиции, японские исследователи подчеркивали внешние проявления организационной культуры, проявляющиеся в виде символов, церемоний и мифов (W. Ouchi, 1981). В восточной традиции организационная культура выступает как некий каркас, созданный из правил и шаблонов, наполненный особой символикой, который детерминирует поведение всех без исключения членов организации.

Трансформация представлений о роли и месте организационной культуры привело к развитию теоретических представлений, наделяющих организационную культуру ключевой ролью, определяющей функционирование и эффективность организации. Таким образом, в глазах современных исследователей организационная культура это не характеристика организации, это то, чем организация по сути своей является.

Особое внимание исследователи неизменно уделяют определению средств, с помощью которых передается организационная культура. В качестве этих средств выступают, например, «приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции, и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности»

(L. Smircich, 1983). Таким образом, подчеркивается активная роль организационной культуры, ее способность, по словам Г. Хофстеде, к программированию мыслей. Каждая организационная культура оказывает влияние на работников организации путем передачи ему от сотрудников, уже являющихся носителями организационной культуры, форм поведения, символов, ритуалов и мифов в качестве своеобразного жизненного опыта (С. Michon, P. Stern, 1985). Составляющие организационной культуры становятся гарантом использования всеми сотрудниками одного, принятого в данной организации, свода правил, регламентирующего поведение, мышление и даже эмоциональные проявления. Организационная культура становится контекстом для всего, что происходит в процессе трудовой деятельности.

Влияние организационной культуры не является односторонним. Организационная культура оказывает непосредственное воздействие на поведение сотрудников в процессе профессиональной деятельности и в неформальном общении, и вызывает три типа реакции. Первый вариант развития событий – сотрудник легко принимает предлагаемые ему организационной культурой нормы, поскольку они тождественны его собственным. Второй вариант – организационная культура меняет восприятие сотрудника, у него формируются новые устойчивые убеждения, отношения и ценности. Третий вариант более сложный, он возникает в том случае, когда исходящие от организационной культуры управляющие воздействия вызывают у сотрудника или группы сотрудников отторжение и несогласие. В этом случае возможно обратное влияние, при котором активное, направленное на смену текущего положения дел, поведение сотрудников может изменить какие-либо компоненты организационной культуры, например, ее характерные черты, превалирующие отношения или сформировавшиеся образцы принятых норм поведения. Организационная культура может быть определена как невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей, и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения (К. Шольц, 1987). Выражение внутренних корпоративных ценностей с формальной точки

зрения претворено в организационной структуре и в кадровой политике, с неформальной стороны – существует в сознании каждого сотрудника. Таким образом, организационная культура достаточно неоднородна и представляет собой множество субкультур (Р. Рюттингер, 1992). Каждая из этих субкультур претендует на доминирующую роль, а, следовательно, стремится стать собственно организационной культурой. Те субкультуры, которые отвергают (частично или полностью) цели организации, можно назвать контркультурами, они могут быть трех видов (В. Добролюбова, 2002):

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры выполняют в организации свои особые функции, являясь клапаном для выхода напряжения и, в то же время, индикатором благополучия в коллективе.

Принято считать, что организационная культура формируется в процессе развития самой организации. Срок жизни организационной культуры является тождественным сроку, в течение которого продолжает функционировать организация. Однако организационная культура представляет собой динамическое образование, и неоднократно изменяется, сопровождая развитие самой организации. Это история организации, представленная в настоящем, т.к. все изменения, происходившие ранее, накладывают отпечаток на составляющие организационной культуры. Главной функцией организационной культуры можно выделить нормообразующую функцию. Эти нормы могут быть не регламентированы и даже не определены, но, при отсутствии прямых инструкций, они будут определять способ действий и взаимодействия людей, и в значительной мере будут влиять на характер выполнения профессиональной деятельности.

Для анализа организационной культуры необходимо понимать содержательную сторону данного явления. Например, в исследованиях Ф. Харриса и Р. Морана были выделены десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре (Р. Рюттингер, 1992).

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других – поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

6. Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик, как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что – плохо; вторые – набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Мировоззрение (вера/отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.).

9. Развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности; достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Существует много подходов к структуре организационной культуры, и каждый из них предлагает свои элементы, например, в обобщающем исследовании Родина (О. Родин, 1998) выделены следующие компоненты организационной культуры:

1. Мировоззрение – представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы

достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

2. Организационные ценности, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентаций, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры, и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и

мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры.

4. Нормы – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

5. Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Функции организационной культуры [цит. по «Веснин В.Р. Организационная культура // Социально-гуманитарные знания. 2001. № 3. – 456 с.].

Охранная – создание барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы, формирование специфической логики мышления.

Интегрирующая – объединяет людей и формирует у них чувство принадлежности к организации, отождествления себя с ней, гордости. Это вызывает стремление посторонних лиц включиться в нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем.

Регулирующая – создает общий социально-психологический климат в организации, поддерживает необходимые правила и нормы поведения и взаимоотношений участников, контактов с внешним миром, уменьшает неопределенность в сложных ситуациях. Это является гарантией стабильности, снижает возможность нежелательных конфликтов.

Коммуникационная – играет важную роль в установлении контактов между людьми, осмыслении ими наблюдений, событий и установлении связей между

ними, облегчении взаимопонимания. Это ускоряет информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих затрат.

Адаптивная – облегчает взаимное приспособление людей и организации друг к другу и внешней среде. Она реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды.

Ориентирующая – направляет деятельность участников организации в требуемое русло, придает общий смысл их поведению.

Мотивационная – создает необходимые стимулы для действий. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к которым в принципе должны стремиться все нормальные люди.

Организационная культура в совокупности всех своих компонентов выступает в качестве основы для кадровой политики организации. В нашем случае, организационная культура оказывает прямое влияние на подбор и расстановку управленческих кадров.

Управленец является одним из основных носителей организационной культуры. Он определенным образом отвечает за трансляцию организационных ценностей сотрудникам, и он же отвечает за передачу информации об уровне принятия этих ценностей в организации руководству. Если рассматривать отдельно все компоненты организационной культуры – управленец играет значимую роль в формировании и функционировании каждого из них.

Так управленец как лидер участвует в формировании мировоззрения, свойственного представителям конкретной организационной культуры, обозначает ценностные аспекты организационной культуры. Можно сказать, что с помощью управленцев осуществляется связь между культурным миром организации и духовным миром каждого сотрудника.

На уровне управления осуществляется контроль за стилями поведения работников организации, причем нежелательное поведение побуждает управленца принимать заранее обозначенный комплекс мер. Управленец применяет к каждому сотруднику формальные и неформальные требования, которые обеспечивают сохранение и развитие структуры и функций организации.

На среднем уровне управления проявляется также и необходимость формировать и поддерживать психологический климат в организации.

Таким образом, организационная культура выступает в качестве одного из основных факторов, которые являются основополагающими при организации процедуры подбора и расстановки кадров.

1.3.3 Индивидуальная управленческая концепция в контексте подбора и расстановки управленческих кадров

Индивидуальная управленческая концепция (ИУК) представляет собой систему индивидуальных представлений руководителя об общей структуре управления, об основных целях и задачах, способах и средствах управленческой деятельности. Можно утверждать, что для руководителей, принадлежащих к разным уровням управления и представляющих различные виды деятельности, будут характерны специфические черты ИУК. Индивидуальная управленческая концепция, таким образом, будет соотноситься с образом мира профессионала, и являться своеобразным отражением этого образа, репрезентацией его вовне. Классическое понимание влияния профессиональной специфики на восприятие и осознание субъектом окружающей действительности, предложенное Е.А. Климовым, позволяет выделить один наиболее интересный с точки зрения тематики данного исследования аспект. В качестве этого аспекта выступает субъективная модель мира.

Если рассматривать средний уровень управления как основу, на которой и формируется субъективная модель мира руководителя, мы столкнемся с рядом условий, определяющих это формирование. Одним из условий будет выступать неопределенность основных параметров трудовой деятельности. Средний уровень управления требует от руководителя гибкого поведения и быстрой реакции на постоянно изменяющиеся условия трудовой деятельности, причем не всегда

бывает достаточно средств для реализации принятых решений. Еще одно условие – высокие требования к качествам (профессиональным и личностным) такого руководителя. И подчиненные, и руководство ждут от управленца среднего уровня и быстрых, эффективных решений, и высокой продуктивности, и целого набора профессионально значимых качеств. Именно в этой точке соприкосновения всех организационных уровней возможно найти ту совокупность характеристик (прежде всего, социально-психологических), которые будут делать руководителя среднего уровня управления ценным и значимым в глазах других субъектов профессиональной деятельности. Также как в ИУК руководителя входит представление о работниках и подчиненных, так и подчиненные имеют свое представление об образе руководителя.

Индивидуальная управленческая концепция преимущественно рассматривается, с точки зрения позиции самого управленца. Т.е. эта концепция проявляется в стиле и методах работы управленца, во взаимоотношениях с сотрудниками и коллегами. Реализация управленческой деятельности субъектом этой деятельности специфична в зависимости от содержания индивидуальной управленческой концепции, тесно связана с системой мировоззрения руководителя.

Однако с точки зрения подбора и расстановки управленческих кадров особенно важным является представление об управленческих функциях, которое формируется у подчиненных, а также у руководителей более высокого уровня управления.

Если применить представления об управленческой концепции к другим организационным уровням, и попробовать сквозь призму этой концепции взглянуть на профессиональную деятельность руководителя среднего уровня управления, мы можем получить достаточно интересные для анализа данные. В этом случае речь будет идти о «индивидуальной концепции образа руководителя». Рассмотрим индивидуальную управленческую концепцию с точки зрения двух ее компонентов – личностного и профессионального. Можно предположить, что и для подчиненных, и для вышестоящего руководства будут

характерны свои факторы оценки личности руководителя и, соответственно, идеального образа руководителя. Во-первых, для каждого организационного уровня будет характерен свой набор социально-психологических качеств руководителя; во-вторых, в этом наборе будут выделяться группы качеств, которые, в свою очередь, определяют факторы оценки образа руководителя. В процессе отбора и расстановки управленческих кадров необходимо четкое понимание особенностей «индивидуальной концепции образа руководителя», которое значительно упростит создание эффективной системы управления в организации.

Глава 2.

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КАДРОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЗВЕНА СРЕДНЕГО УРОВНЯ

2.1 Постановка цели и задач исследования

В ходе теоретического обоснования возможностей исследования социально-психологических детерминант процесса подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня управления были сформулированы цель и задачи, решение которых стало возможным в ходе проведения эмпирической части работы.

Цель работы – исследование социально-психологических детерминант подбора и расстановки кадров в управленческом звене среднего уровня.

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ современных подходов к социально-психологическим аспектам проблемы подбора и расстановки управленческих кадров.

2. Исследовать влияние факторов социальной среды на процесс подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня.

3. Установить основные социально-психологические детерминанты процесса подбора и расстановки управленческих кадров с учетом специфики управленческой деятельности.

4. Выявить структуру социально-психологических детерминант, определяющих эффективность деятельности руководителя на среднем уровне управления.

5. Выделить факторы и условия, определяющие процесс подбора и расстановки управленческих кадров среднего звена в телекоммуникационной компании.

6. Провести анализ особенностей социальной перцепции образа руководителя среднего уровня управления.

7. Сформулировать предложения по совершенствованию системы подбора и расстановки управленческих кадров.

Объект исследования – социально-психологические детерминанты процесса подбора и расстановки руководителей среднего звена управления.

Предмет исследования – комплекс социально-психологических факторов, детерминирующих процесс подбора и расстановки кадров в управленческом звене среднего уровня.

Общая гипотеза исследования: в основе процесса подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня лежат специфичные социально-психологические характеристики, связанные с основными особенностями управленческой деятельности и особенностями взаимодействия между уровнями управления и подразделениями.

Основная гипотеза конкретизируется в ряде **частных гипотез:**

1. В процессе подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня большую роль играют социально-психологические характеристики: удовлетворенность средой организации, возрастные и гендерные особенности руководителя, время работы в данной должности.

2. К факторам, благоприятно влияющим на профессиональную деятельность руководителей среднего уровня управления, можно отнести, прежде всего, совокупность социально-психологических качеств, таких как организационные и коммуникативные навыки, способность к управлению, контролю и регуляции деятельности, стрессоустойчивость.

Этапы диссертационного исследования:

На *первом этапе* (2010 – 2011 гг.) было изучено состояние рассматриваемой проблемы в научной литературе и в практике социально-психологического

сопровождения подбора и расстановки управленческих кадров в организации, определены исходные позиции исследования. Конкретизирована тема исследования, выявлены существующие противоречия, определена выборка исследования. Ведущими методами исследования на данном этапе были теоретический анализ научной литературы; изучение, анализ и обобщение опыта психологии управления; наблюдение; беседы; анкетирование.

Была проведена оценка социальной среды компании, проведена процедура определения семантического поля для использования метода семантического дифференциала (образ руководителя).

На *втором этапе* (2011 – 2012 гг.) уточнена рабочая гипотеза исследования. Систематизирован эмпирический и теоретический материал.

Проводилось выявление особенностей оценки социальной среды организации управленческими кадрами среднего уровня. Осуществлялся анализ социальных условий профессиональной деятельности на интересующем нас управленческом уровне. Была определена социально-психологическая специфика данной группы должностей. Выявлены социально-статусные характеристики управленческого звена среднего уровня. Проводился анализ социально-психологических особенностей профессиональной деятельности, выполняемой на исследуемом уровне управления в организации. Выделялись социально-психологические качества, влияющие на эффективное осуществление профессиональной деятельности руководителями среднего уровня управления. Соотносились гендерные и возрастные характеристики руководителей среднего уровня управления с уровнем выраженности социально-психологических качеств, влияющих на эффективное осуществление профессиональной деятельности. Определялись особенности структурной организации социально-психологических качеств, влияющие на эффективное осуществление профессиональной деятельности. Составлялась характеристика образа руководителя среднего уровня управления (образ социальной перцепции).

Исследование проводилось с помощью следующих методов: теоретическое моделирование, эксперимент, методы научного сравнения, анализ, синтез, методы математической статистики.

На данном этапе исследования нами были использованы следующие методики: анкетирование, опросник «Стиль саморегуляции поведения» В.И. Моросановой, методика «Интегральная удовлетворенность трудом» (А.В. Батаршев); методика КОС-2 (В.В. Синявский и В.А. Федорошин); опросник «Самочувствие в экстремальных условиях» (А. Волков, Н. Водопьянова); метод экспертной оценки эффективности руководителя; метод семантического дифференциала («Образ руководителя»).

Третий этап (2012 – 2013 гг.) был связан с уточнением теоретических и практических выводов, анализом, обобщением и оформлением полученных результатов. На основе проведенного исследования была разработана программа социально-психологического сопровождения управленческих кадров среднего уровня. Программа направлена на формирование у руководителей среднего уровня управления социально-психологических характеристик, повышающих эффективность их деятельности. Основные методы данного этапа: качественный и количественный анализ результатов исследования, статистическая обработка данных эксперимента, методы наглядного представления результатов. Для решения поставленных задач и проверки выдвинутых гипотез на разных этапах работы использовался комплекс разнообразных методологических подходов, методов и методик сбора и обработки информации: теоретический анализ литературы, наблюдение, анкетирование, опросники, методы статистической обработки эмпирических данных.

Исходным **методологическим принципом** исследования стало системное толкование взаимосвязей социально-психологических детерминант процесса подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня, проявляющихся в процессе профессионального взаимодействия на различных организационных уровнях.

Целевое использование системного подхода обусловлено необходимостью «сфокусировать в одну точку» самые разнообразные методологические, методические и организационные проблемы. Действительно, свести весь разностильный и разнонаправленный материал, характеризующий самые разные аспекты рассматриваемой довольно широкой проблемы, не может обеспечить ни один «специализированный» подход.

Системный подход предусматривает следующие методические приемы:

- анализ основных особенностей человеческой деятельности, прежде всего, в экономическом плане;
- выявление, отбор и конкретизация характеристик психологических компонентов, позволяющих описывать особенности протекания этого процесса во взаимосвязи с другими экономическими показателями;
- подбор совокупности адекватных задачам исследования необходимых и достаточных методов, их адаптация и корректировка на разных этапах выполнения работы;
- сбор первичной информации с помощью методики составления социального паспорта и социального портрета какой-либо социальной группы;
- обработка первичной информации, выявление взаимосвязи полученных результатов;
- содержательная интерпретация выявленных взаимосвязей, уточнение и проверка их на основе дополнительной информации;
- формирование основных выводов и выработка положений предтеории психологического содержания [101].

Системный подход уместен в контексте данного исследования, поскольку он ориентирован на комплексное изучение объекта как целостной системы: анализ его компонентов, установление связей и отношений между ними. При подборе диагностического инструментария мы опирались на проведенный выше теоретический анализ, что позволило нам утверждать, что социально-психологические характеристики эффективного руководителя сводятся к ряду специфичных для данной отрасли объективных и субъективных факторов.

К объективным факторам относятся особенности социальной политики организации; тип и характер организации, экономическое состояние организации; особенности конкретной среды производства (содержание трудовой деятельности, профессионально-квалификационная структура коллектива и т.д.). Вторая группа факторов – это субъективные факторы среды. В эту группу входят гендерные и возрастные характеристики руководителя; личностные качества; квалификация; стаж работы и образование; особенности восприятия управленцев среднего уровня непосредственными подчиненными и высшим руководством.

Основываясь на результатах теоретического анализа проблемы, был подобран диагностический инструментарий.

На этапе эмпирического исследования социально-психологических детерминант подбора и расстановки управленческих кадров среднего звена в телекоммуникационной компании использованы следующие методики:

- Методика «Стили саморегуляции поведения» В.И. Моросановой;
- Методика «Интегральная удовлетворенность трудом» (А.В. Батаршев);
- Методика КОС-2 (В.В. Синявский и В.А. Федорошин);
- Опросник «Самочувствие в экстремальных условиях» (А. Волков, Н. Водопьянова);
- Метод экспертной оценки эффективности руководителя;
- Метод семантического дифференциала («Образ руководителя»).

2.2 Эмпирическая база исследования

Эмпирическое исследование проводилось в течение 2010 – 2014 гг. На протяжении указанного времени определялась процедура исследования, осуществлялись сбор, обработка и интерпретация полученных данных. Совокупная выборка включает 585 человек. Исследование проводилось региональном и макрорегиональном уровнях телекоммуникационной компании

(г. Ярославль, г. Москва); в государственном университете им. П.Г. Демидова (экономический факультет, специальность «Государственное и муниципальное управление»).

В исследовании приняло участие 21 руководитель среднего уровня управления, осуществляющих профессиональную деятельность в телекоммуникационной компании, а также 38 представителей других уровней управления. Дополнительные направления анализа данных потребовали привлечения к исследованию дополнительной выборки (240 чел.). При отборе испытуемых учтены основные требования к выборке – репрезентативность и адекватность.

2.3 Описание методов, используемых для диагностики социально-психологических детерминант процесса подбора и расстановки управленческих кадров

Выбор психодиагностического инструментария для исследования осуществлялся с учетом следующих критериев:

1. С точки зрения психометрики измерения, проводимые с помощью выбранных нами диагностических методик, являются надежными и валидными.

2. Изучаемые с помощью данных методик диагностические переменные позволяют нам комплексно охарактеризовать социально-психологические детерминанты процесса подбора и расстановки кадров в телекоммуникационной компании.

3. Выбор диагностического инструментария осуществлялся с учетом возможности его использования в разработанной программе, направленной на развитие социально-психологических характеристик потенциального руководителя.

Дадим краткое описание использованного в исследовании психодиагностического инструментария.

Для выделения факторов социального окружения, средовых факторов, которые оказывают наибольшее влияние на профессиональную деятельность управленческих кадров среднего звена использовались *метод анализа документов, метод опроса (анкетирование)*.

Метод анализа документов возможно использовать для оценки гендерного и возрастного состава среднего уровня управления в телекоммуникационной компании, стажевых характеристик, должностных обязанностей руководителей данного уровня. Для анализа предоставлены должностные инструкции и отчеты о кадровом потенциале компании (региональный и макрорегиональный уровень). Данный метод является разновидностью методов и способов анализа продуктов человеческой деятельности. Предпочтение того или иного вида документа как носителя социально-психологической информации определяется, исходя из цели исследования и места документов в общей программе исследования. В данном случае использование первичных официальных документов является наиболее эффективным и объективным. Анализ документов проводился на качественном и количественном уровнях.

Анкетирование может выступать как средство сбора первичной информации. В случае данного исследования был составлен опросник, определяющий удовлетворенность сотрудников социальной средой организации. Целью данного опроса было получение качественной информации по отдельным социальным сферам, значимым для сотрудников компании. Достоинства опросов состоят в том, что они дают исследователю информацию, которую невозможно получить иным образом.

В качестве вспомогательной методики, позволяющей оценить степень удовлетворенности участников исследования условиями труда использовалась *методика «Интегральная удовлетворенность трудом»* (А.В. Батаршев). Методика «Интегральная удовлетворенность трудом» позволяет оценить не только общую удовлетворенность сотрудника трудом, но и оценить ее

составляющие. Интегративным показателем, отражающим благополучие / неблагополучие личности в коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и с руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда, предпочтение выполняемой работы высокому заработку, профессиональная ответственность.

Социально-психологические характеристики профессиональной деятельности управленческих кадров среднего звена оценивались с помощью метода *письменного опроса*. Опрос проводился в свободной, нестандартизированной форме. Целью опроса был сбор данных об особенностях профессиональной деятельности руководителей среднего уровня управления для последующего количественного *контент-анализа*. Сотрудникам, занимающим должности, относящиеся к среднему уровню управления, предлагалось описать свою профессиональную деятельность (выполняемые обязанности) в операционном ключе в свободной форме. Контент-анализ производился на основе систематического выявления соответствующих целям и задачам исследования характеристик текстов (единиц анализа). Контент-анализ предполагает использование определенных стандартизированных процедур, обеспечивающих формализацию и измерение исследуемых признаков, что позволяет делать профессиональные заключения о характере и особенностях изучаемого объекта. Использование контент-анализа позволяет на основе подсчета слов, связанных с профессиональной деятельностью, количественно и качественно оценить должностные обязанности руководителя среднего уровня управления с точки зрения социально-психологических характеристик.

В исследовании использовалась *методика КОС-2* (В.В. Синявский и В.А. Федорошин) для оценки коммуникативных и организаторских склонностей руководителя. Для оценки стрессоустойчивости руководителя использовался симптоматический опросник *«Самочувствие в экстремальных условиях»* (А. Волков, Н. Водопьянова). Симптоматический опросник был разработан для

выявления предрасположенности к патологическим стресс-реакциям. Опросник позволяет определить предрасположенность к патологическим стресс-реакциям и невротическим расстройствам по следующим симптомам самочувствия: психофизическое истощение (сниженная психическая и физическая активность), нарушение волевой регуляции, неустойчивость эмоционального фона и настроения (эмоциональная неустойчивость), вегетативная неустойчивость, нарушение сна, тревога и страхи, склонность к зависимости.

Для диагностики стиля саморегуляции был использован опросник «Стиль саморегуляции поведения» В.И. Моросановой.

Осознанная саморегуляция произвольной активности человека – это целостная система психических средств, при помощи которой человек способен управлять своей целенаправленной активностью. Системы психической саморегуляции имеют универсальную структуру для разных видов активности человека, и в этой структуре можно выделить основные компоненты, выполняющие различные функции в осознанном произвольном управлении.

В качестве основных *функциональных компонентов* модели саморегуляции экспериментальным путем были выделены следующие:

- цели деятельности;
- модель значимых условий;
- программа исполнительских действий;
- критерии успешности;
- оценивание результатов;
- коррекция.

Осознанную саморегуляцию можно рассматривать как процесс инициации и управления произвольной активностью. Система осознанной саморегуляции служит для субъекта средством реализации этого процесса, организации психических ресурсов для выдвижения и достижения целей. Функциональные компоненты системы саморегуляции реализуется одним из *частных регуляторных процессов*, к которым относятся:

- планирование целей;

- моделирование значимых для достижения цели достижений условий;
- программирование действий;
- оценивание;
- коррекция результатов.

Эти процессы взаимосвязаны между собой, имеют сложную архитектуру и могут осуществляться как последовательно, так и параллельно. Успешность различных видов практической деятельности обеспечивается сформированностью целостной системы саморегуляции, а любой структурно-функциональный дефект (недостаточная реализация какого-либо функционального компонента саморегуляции, неразвитость межфункциональных связей) процесса регуляции существенно ограничивает эффективность выполнения самых разных видов деятельности.

Такой подход открыл возможность для выделения и изучения общих для разных видов деятельности функциональных компонентов регуляции, независимо от состава реализующих их психических процессов и от внешней исполнительской структуры деятельности. А любой психический процесс (явление), включенный в деятельность, в свою очередь, может рассматриваться в аспекте его принадлежности к конкретному функциональному звену целостного процесса регуляции как средство его реализации.

Саморегуляция осуществляется как единый процесс, обеспечивая мобилизацию и интеграцию психологических особенностей человека для достижения целей деятельности и поведения. Процесс саморегуляции способствует выработке гармоничного поведения, на его основе развивается способность управлять собой сообразно реализации поставленной цели, направлять свое поведение в соответствии с требованиями жизни и профессиональными или учебными задачами.

Индивидуальные особенности саморегуляции можно разделить на следующие категории:

1) **Индивидуальные особенности планирования целей.** Они описывают индивидуальные различия в выдвижении, принятии, удержании целей.

Целеполагание является для саморегуляции системообразующим компонентом. Различия в планировании целей связаны с разной активностью выдвижения целей, адекватностью этого процесса внешним и внутренним субъектным условиям, иерархичностью целей.

2) **Особенности моделирования**, т.е. анализа внешних и внутренних условий деятельности и выделения комплекса условий, значимых для достижения цели. Модель значимых условий выполняет в психической регуляции деятельности функцию источника информации об условиях, учет которых необходим для определения программы реализации деятельности. Содержание модели является оперативным, т.е. зависит от цели и условий деятельности, но степень избирательности и прагматичности модели, степень ее информационной полноты, развитость и структура осуществляемых гностических действий индивидуально различны.

3) **Особенности программирования** предстоящих исполнительских действий, необходимых для достижения поставленной цели. В функции программирования входит антиципация компонентного состава предстоящих действий, способов, которыми они будут осуществляться, и собственно последовательности осуществления планируемых действий. Устойчивые индивидуальные особенности программирования во многом будут определяться мерой детализации исполнительских действий, степенью соотнесенности программы с объективными и субъективными предпосылками и условиями успешного осуществления деятельности. Индивидуально своеобразными могут быть и способы достижения цели.

4) **Особенности контроля, оценивания и коррекции** своей активности. Эти регуляторные процессы пронизывают весь процесс саморегуляции, так как на каждой стадии достижения цели происходит контроль актуального состояния системы и результатов действий путем их сличения с прогнозируемыми параметрами, оценка рассогласования и принятие решения о коррекции исполнительских (управляющих) действий или о переходе к следующей стадии реализации деятельности.

Наряду со специфическими особенностями, характерными лишь для какой-то одной частной регуляторной функции, существуют и такие особенности, которые характеризуют функционирование каждого звена регуляции, и, тем самым, процесса регуляции в целом, являясь, по сути, свойствами личности.

В качестве индивидуально-типических (или стилевых) особенностей саморегуляции выступают такие особенности саморегуляции человека, которые устойчиво проявляются в различных видах произвольной активности, в поведении и практической деятельности. Развитость этих процессов, реализующих различные компоненты индивидуальной системы саморегуляции, описывается *индивидуальными профилями саморегуляции*.

Для оценки эффективности руководителя использовался **метод экспертной оценки**:

Экспертная оценка – диагностический метод измерения, с помощью которого качественные особенности психических явлений получают свое числовое выражение в форме количественных оценок. Суть экспертного оценивания состоит в формализованном выражении объективной информации о поведении и качествах личности в ряде субъективных мнений и оценок. Этот метод может быть широко использован для оценки качеств личности при составлении психологических характеристик.

Метод экспертных оценок (использовался для оценки эффективности руководителей) представляет собой формализованную процедуру сбора, анализа и интерпретации независимых суждений достаточного количества экспертов роли каждого из профессионально значимых качеств личности педагогов дошкольного образования.

В психологическом исследовании экспертные оценки выступают в качестве внешнего критерия для проверки валидности рекомендуемой системы тестов и опросников, при этом данные экспертного оценивания специально не анализируются и не интерпретируются как собственно диагностические. Однако метод экспертных оценок имеет самостоятельную диагностическую ценность и может включаться в систему методов изучения личности с учетом его реальных достоинств.

Метод экспертного оценивания психологических качеств дает возможность оперативно собирать диагностическую информацию, его применение не требует длительной подготовки и поиска или разработки сложного исследовательского инструментария. Этот метод является достаточно гибким, он легко модифицируется при возникновении новых задач, а также пригоден для многократного использования.

Практика применения метода экспертной оценки показывает, что его диагностическая ценность может быть существенно повышена за счет правильного подбора различных категорий экспертов, стандартизации и усовершенствования процедуры экспертного оценивания, включения дополнительных способов статистической обработки результатов оценивания, применением новых критериев анализа и интерпретации. Важное значение имеет обоснование выбора критериев (признаков, параметров), подлежащих экспертной оценке, отвечающих конкретным целям изучения индивидуально-психологических особенностей студентов. Это позволяет, в частности, создать более точную психологическую модель изучаемой структуры.

Следует также отметить, что целый ряд профессионально значимых качеств личности бывает чрезвычайно трудно, а иногда и невозможно, выявить и оценить с помощью психологического анализа документов, применения анкет, личностных опросников и тестов. В этих случаях только экспертный метод дает возможность получить необходимые данные.

Особенно продуктивно применение метода экспертного оценивания не изолированно, а в совокупности с другими, хорошо зарекомендовавшими себя в практике изучения личности диагностическими методами.

Для повышения надежности экспертных оценок необходимо выполнять специальные требования:

- оцениваемые качества должны определяться в терминах наблюдаемого поведения;
- данные экспертного оценивания необходимо соотносить с результатами объективных тестовых обследований.

Применение этих требований к проведению экспертного опроса может поднять надежность получаемых данных на уровень, достаточный для практического использования.

В процедуре проведения экспертного опроса можно выделить следующие этапы:

- определение цели получения экспертных оценок;
- формирование рабочей группы и подбор экспертов;
- проведение опроса экспертов;
- обработка и анализ результатов экспертного оценивания.

Было использовано прямое шкалирование по биполярным признакам. Биполярные шкалы задают более точное семантическое понимание сущности шкалируемого признака, уравнивают экспертов по возможным вариациям понимания одного и того же слова, обозначающего качество личности.

Полученные экспертные оценки обрабатываются путем подсчета среднего значения по каждому оцененному критерию (признаку, качеству).

Для оценки образа руководителя использовался **метод семантического дифференциала**.

Семантический дифференциал один из основных инструментов исследования семантических пространств субъекта. Этот метод разработан в середине 1950-х гг. американскими учеными под руководством Ч. Осгуда. Семантический дифференциал служит для качественного и количественного индексирования значений, смыслов с помощью двухполюсных шкал, задаваемых парами антонимичных прилагательных, между которыми расположены семь градаций степени вхождения того или иного слова в данное качество. Этот метод является весьма информативным для изучения восприятия подчиненными и высшим руководством образа руководителя среднего уровня управления.

Данный метод помогает увидеть тот образ оцениваемого объекта, который складывается в сознании реципиента. Любой воспринимаемый индивидом объект (предмет, изображение предмета, название предмета) вызывает у данного индивида определенные реакции. Полученные данные отражают реальную картину взаимоотношений в системе «руководитель-подчиненный».

Глава 3.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ СРЕДНЕГО УРОВНЯ

3.1 Влияние средовых факторов и параметров социально-статусной принадлежности на процесс подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня

На первой стадии эмпирического исследования основной целью является выявление основных социально-психологических факторов, определяющих подбор и расстановку кадров в управленческом звене среднего уровня. На основании теоретического анализа установлено, что к основным социально-психологическим факторам, определяющим эффективность профессиональной деятельности на среднем уровне управления в организации, относятся:

- влияние средовых факторов;
- социально-статусная принадлежность;
- особенности профессиональной деятельности;
- особенности личности и поведения.

Первый социально-психологический фактор, который рассматривался нами в ходе исследования – влияние средовых факторов и социально-статусной принадлежности на процесс подбора управленческих кадров среднего звена в телекоммуникационной компании.

В телекоммуникационной отрасли в последние годы наблюдается бурное развитие, связанное с революционными технологическими изменениями и ростом спроса на услуги передачи информации. Одной из основных особенностей организации деятельности телекоммуникационных компаний является процессная

ориентация, их деятельность ориентирована на оказание перечня различных услуг. Такой тип организации деятельности требует особого внимания к подбору и размещению управленческих кадров всех уровней.

Еще один немаловажный фактор – малая материалоемкость и повышенная наукоемкость данной сферы, что создает трудности контроля эффективности и производительности. В этих условиях особое значение имеет качество и скорость передачи информации, распространяющейся внутри организации, и информации, поступающей извне. Конкуренция, высокая изменчивость, короткий период жизни услуг, все это – неизбежно отражается на системе управления компанией, и требует от управленческих кадров всех уровней быстрой реакции, гибкости, готовности к развитию и росту.

Управленческие кадры среднего уровня, их социально-психологические характеристики представляют собой наибольший интерес, так как именно управленческое звено этого уровня находится под наибольшим влиянием специфических особенностей телекоммуникационной отрасли.

Телекоммуникационная компания, на базе которой проводилось исследование, имеет гибкую и разветвленную управленческую структуру, в которой присутствует четкое разделение управленческих функций на стратегические и оперативные. В компании представлена одна из наиболее сложных структур управления адаптивного типа – матричная структура. В организационном построении компании закреплено два направления руководства: вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании; горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

Была рассмотрена структура исследуемой компании с точки зрения роли и функций управленческих кадров среднего уровня. Структура организации – это внутренняя переменная, показывающая взаимодействие уровней управления и функциональных областей организации (подразделений, занятых маркетингом, производством, финансами и т.д.).

Основной целью данного этапа являлось выделение факторов социального окружения, средовых факторов, которые оказывают наибольшее влияние на профессиональную успешность управленческих кадров среднего звена. Через подключение основных характеристик социально-психологической системы отношений в данной организации представляется возможным раскрыть особенности взаимодействия управленческих кадров среднего звена с представителями других организационных уровней и выделить социально-психологические факторы, которые влияют на успешность этих отношений. Факторы среды в контексте нашего исследования, это то, что окружает человека, осуществляющего свою профессиональную деятельность на определенном уровне управления.

К основным факторам непосредственной социальной среды организации относятся:

- потенциал организации, ее социальная инфраструктура;
- условия работы и охрана труда;
- социальная защищенность работников;
- социально-психологический климат коллектива;
- материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты;
- внерабочее время и использование досуга.

Остановимся на рассмотрении нескольких наиболее интересных в контексте данного исследования факторов.

На этапе пилотажного исследования рассмотрено общее состояние социальной среды организации. Данный этап проводился в период 16 июля 2012 – 10 августа 2012 гг. Целями данного этапа являлись:

- получить понимание о том, как сотрудники оценивают ситуацию в организации в контексте взаимодействия с руководителями;
- определить, какие факторы влияют на мотивацию сотрудников и в какой степени сотрудники удовлетворены и мотивированы;

– подготовить эмпирическую базу для сравнения оценки социальной среды в организации управленческими кадрами среднего уровня с оценками, даваемыми социальной среде на других организационных уровнях.

В исследовании приняли участие 94% от списочной численности на момент исследования (345 чел.) по функциональным блокам и отдельным подразделениям компании. В качестве методов на данном этапе использовался метод опроса, анкетирование (Приложение 1). Для оценки мнения сотрудников использовалась семизначная шкала, которая позволяет даже неопределившимся сотрудникам высказать свое мнение.

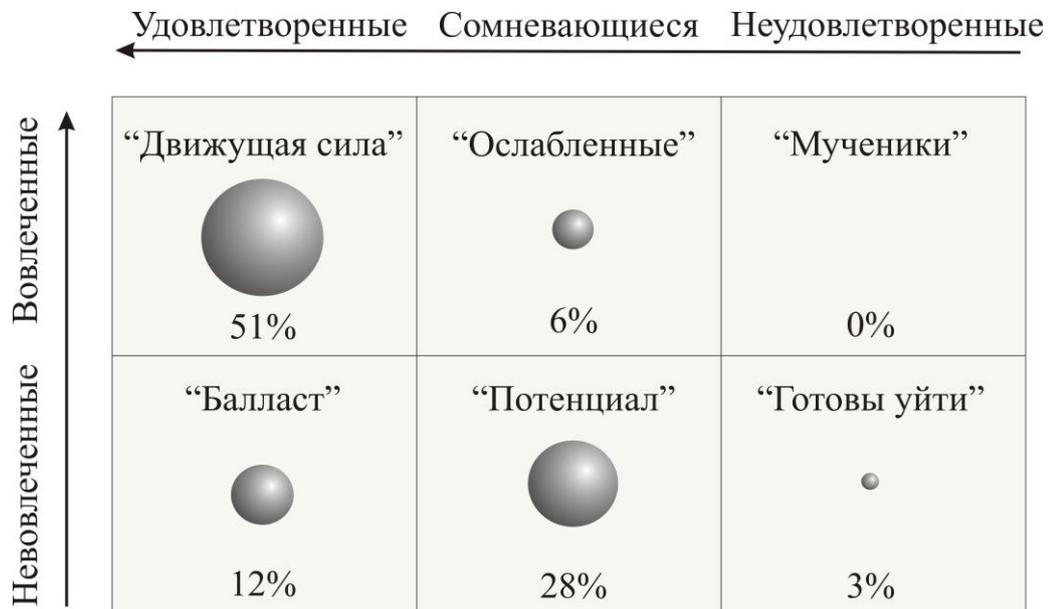


Рисунок 1. Уровень вовлеченности сотрудников компании

В процессе анализа эмпирических данных сотрудники были распределены по категориям, основываясь на уровнях их вовлечённости и удовлетворенности. В приведенной таблице приведена классификация сотрудников от «Движущей силы» до «Готовы уйти» (рисунок 1).

В компании группы «Движущая сила» и «Будущий потенциал» самые большие, в то время как группы «Мученики» и «Готовы уйти» невелики. Полученные данные свидетельствуют о высокой комфортности социальной среды

организации. Если определить различия между общими показателями удовлетворенности и показателями, полученными на среднем уровне управления, то появляется возможность оценки комфортности конкретного организационного уровня и должностей, его составляющих.

Таким образом, в рамках основного исследования была предпринята попытка выявления основных особенностей оценки социальной среды организации управленческими кадрами среднего уровня. В анкетировании принимали участие 21 человек, представители управленческих должностей среднего уровня (макрорегиональный и региональный уровни компании).

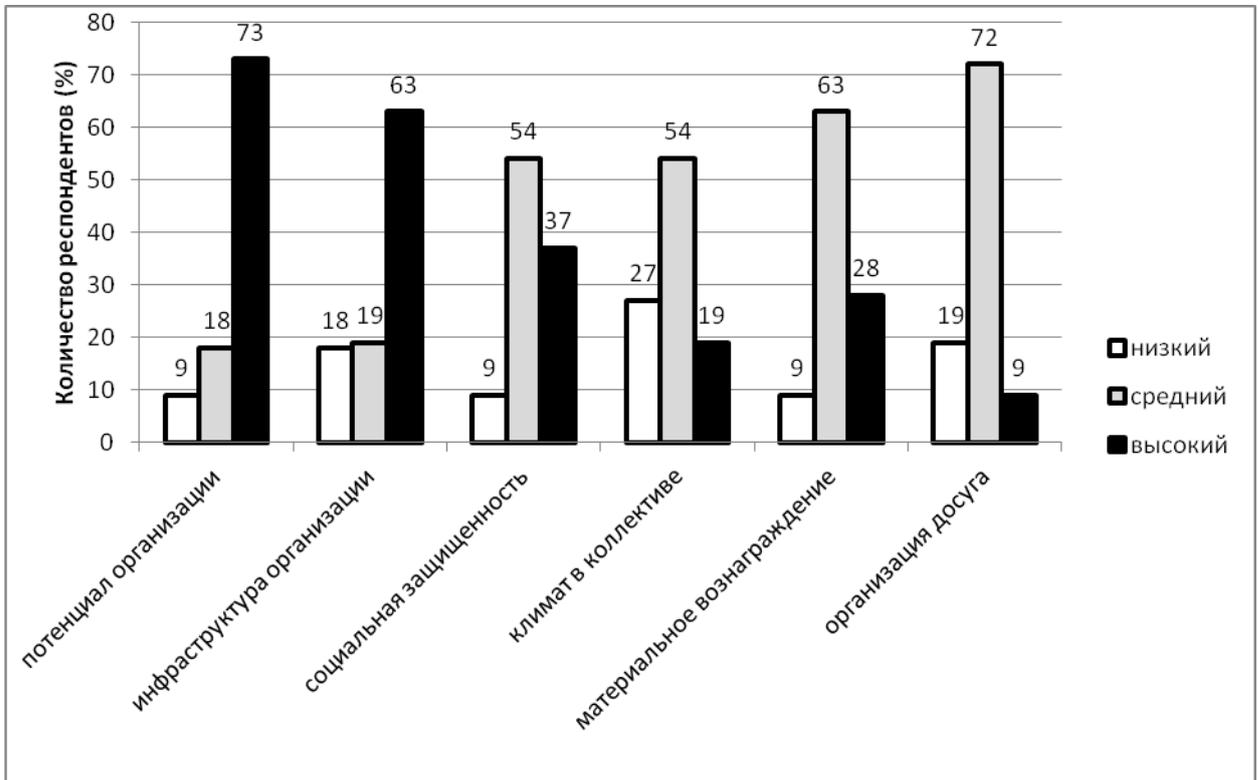


Рисунок 2. Оценка факторов социальной среды организации управленческими кадрами среднего уровня

Можно заключить, что социальная среда в организации воспринимается управленцами как благоприятная. Особенно высоко был оценен потенциал организации – 73% респондентов считают потенциал развития компании высоким (рисунок 2). Инфраструктура организации большинству респондентов (63%)

представляется комфортной. Можно заключить, что более половины респондентов, находящихся на исследуемом нами управленческом уровне, удовлетворены внутренней средой организации.

В качестве вспомогательной методики, позволяющей оценить степень удовлетворенности участников исследования условиями труда, использовалась методика «Интегральная удовлетворенность трудом» (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, 2002). Был проанализирован уровень удовлетворенности трудом (общий и по отдельным показателям) для сотрудников среднего уровня управления (таблица 2).

Таблица 2.

Интегральная удовлетворенность трудом управленческих кадров
среднего уровня телекоммуникационной компании

Составляющие удовлетворенности трудом	Оценка уровня удовлетворенности (% от максимальной оценки)
Интерес к работе	47% (средний)
Удовлетворенность достижениями в работе	71% (высокий)
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	51% (средний)
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	62% (высокий)
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	71% (высокий)
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	55% (средний)
Удовлетворенность условиями труда	65% (высокий)
Профессиональная ответственность	78% (высокий)
Общая удовлетворенность трудом	69% (высокий)

Уровень общей удовлетворенности трудом управленческих кадров среднего уровня в телекоммуникационной компании можно охарактеризовать как высокий.

В контексте проблемы подбора и расстановки управленческих кадров необходимо отдельно остановиться на анализе условий осуществления профессиональной деятельности на интересующем нас управленческом уровне.

Результаты опроса показали, что место среднего уровня управления в данной организации соответствует классической схеме (рисунок 3).

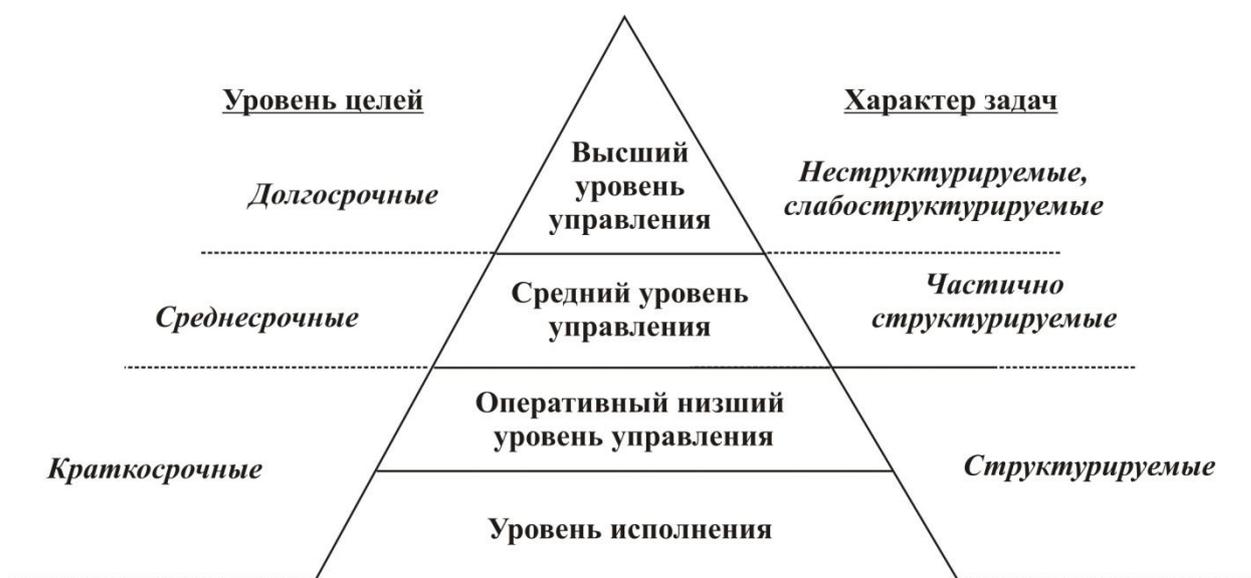


Рисунок 3. Схема управления в организации

Однако можно констатировать некоторую размытость границ между средним и оперативным уровнем управления в данной компании. В частности, система целей и задач респондентов соответствует среднему уровню управления, а ряд функциональных обязанностей скорее относится к оперативному уровню управления. Например, начальник отдела непосредственно, минуя оперативный уровень управления, взаимодействует с исполнителями (рисунок 4.).

Исследование проводилось в территориальном отделении компании на уровне макрорегиона, это дает нам возможность рассматривать проблему подбора и расстановки кадров в конкретных специфичных условиях. Управленческие кадры среднего уровня представлены в данной компании начальниками отделов и руководителями проектов. На основе анализа нормативной документации была составлена схема, характеризующая расстановку управленческих кадров среднего уровня компании.

Анализ особенностей расстановки управленческих кадров в компании позволил охарактеризовать основную социально-психологическую специфику данной должности. Среднее звено в телекоммуникационной компании – это, прежде всего, буфер между высшим уровнем управления и непосредственным операционным уровнем. Такое место в организационной структуре оказывает

влияние на процедуру подбора и расстановки кадров, требуется учитывать уровень давления, который сотрудник должен выдерживать, и степень ответственности, которую он должен нести. Если говорить о психологических характеристиках управленца среднего звена с точки зрения места, занимаемого в структуре компании, то на первый план выходят стрессоустойчивость и способность к эффективной саморегуляции.

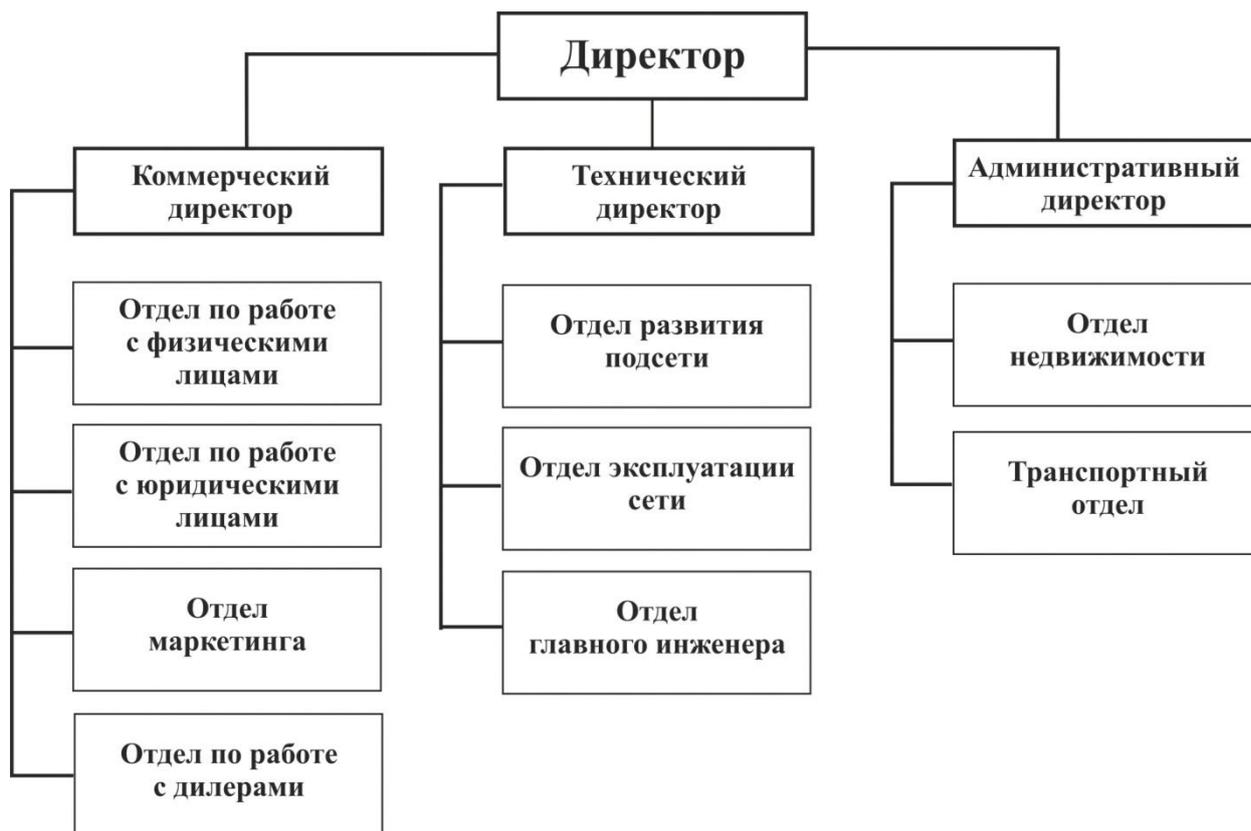


Рисунок 4. Особенности расстановки кадров среднего уровня управления

Перейдем к рассмотрению социально-статусных характеристик управленческого звена среднего уровня. Интегративный показатель положения социального субъекта в сложившейся системе социальных связей и отношений позволит выделить общие статусные характеристики для представителей данного уровня управления. В ряду компонентов статуса – совокупность социальных позиций, отражающих объективные характеристики субъекта (возраст,

образование, пол, национальность, профессию, имущественное положение, доходы и т.д.).

На основе анализа документации и данных анкетирования были собраны данные о социально-статусных характеристиках участников исследования.

Данные современной статистики говорят о том, что система управления в России достаточно феминизирована. Однако в случае анализа гендерных аспектов кадровой политики исследуемой телекоммуникационной компании можно констатировать значительное преобладание управленцев-мужчин (рисунок 5). Вероятно, данное положение дел связано со спецификой осуществляемой компанией деятельности.

В работах Г. Хофстеде [176] среди пяти ведущих показателей управленческой культуры фигурируют «феминность» и «маскулинность». Они характеризуют полоролевые различия в системе управления. Если опираться на эти различия, то для мужчин-руководителей характерны приверженность к жёстким управленческим технологиям, доминирование, независимость, жёсткость, быстрота, масштабность решений. Женщинам-руководителям свойственна склонность к мягким подходам, которая характеризуется в понятиях солидарности, открытости, справедливости, эмоциональность.

В профессиональной управленческой деятельности среднего уровня особо важными являются именно качества, которые Г. Хофстеде определяет как «маскулинные».

Скорость реакции на изменения ситуации, возможность незамедлительного принятия самостоятельных решений – являются необходимыми для эффективной профессиональной деятельности на данном уровне управления и в данной отрасли. Однако данные качества, очевидно, нельзя рассматривать через призму гендерных отличий.

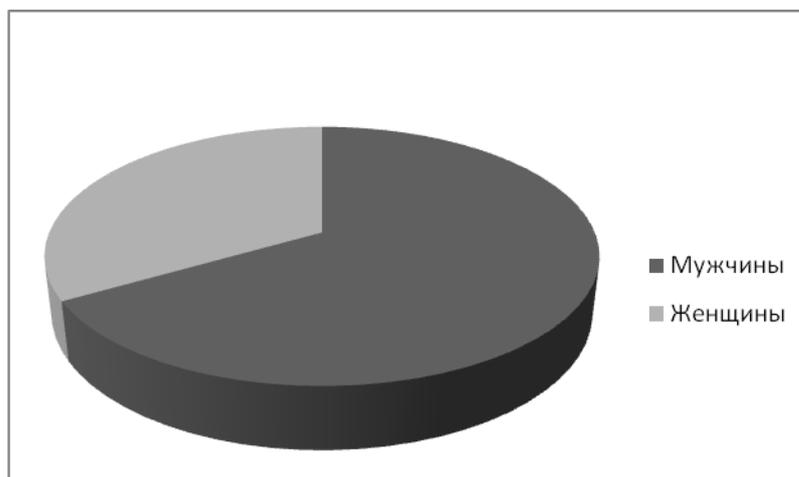


Рисунок 5. Гендерные характеристики управленческих кадров среднего уровня

Приведенные выше «маскулинные» характеристики на самом деле в равной степени относятся и к женщинам, и к мужчинам, занимающим управленческие должности. Однако в телекоммуникационной отрасли есть одна особенность, которая определяет гендерный состав – мобильность. Каждый руководитель должен незамедлительно реагировать на изменения ситуации, иметь возможность в любой момент перемещаться по всему региону, иметь готовность к внеурочной работе, работе вне графика и т.д. Именно эти условия часто являются препятствием для высшего руководства при приеме женщин на управленческие должности среднего уровня. Текущее положение дел обусловлено сомнениями руководства в возможности мобильности женщин-руководителей и опасениями самих женщин (особенно при наличии детей), а не гендерными отличиями и характеристиками.

Возрастной состав участников исследования можно описать как оптимальный (рисунок 6). Возраст 35 – 45 лет считается оптимальным с точки зрения сочетания достаточного профессионального опыта и широких возможностей развития и совершенствования.

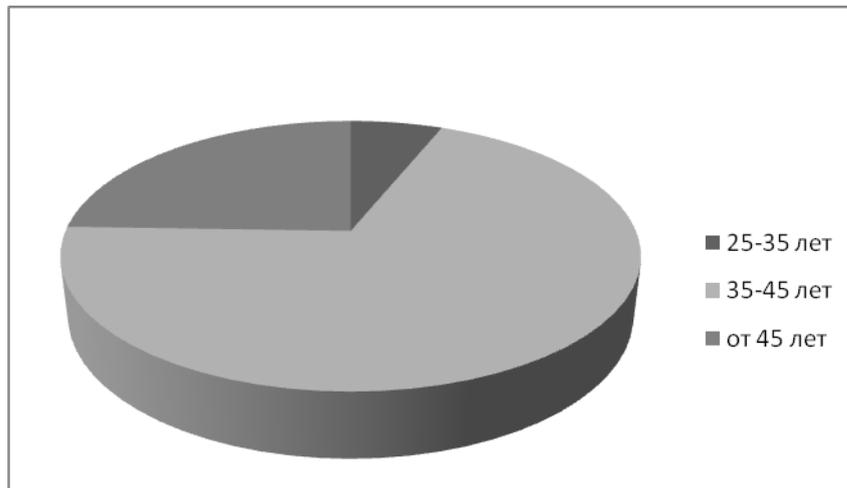


Рисунок 6. Возрастные характеристики управленческих кадров среднего уровня

Очевидно, что должности, связанные с высокой степенью ответственности и риска, требуют от сотрудника наличия большого профессионального опыта. Молодые специалисты должны пройти определенные стадии профессионального развития, поэтому более интересным представляется рассмотрение не возраста управленцев среднего звена, а их стаж работы в данной должности и ту стадию профессионального развития на которой они преимущественно находятся.

Модель профессионального развития, предложенная Д. Сьюпером и Дж. Крайтсом [173], в которой профессиональное развитие рассматривается как проходящее ряд специфических в отношении возраста этапов, в каждом из которых требуется адекватное решение профессиональных задач позволяет рассмотреть возраст управленческих кадров с точки зрения стадий развития. Стадия консолидации (25 – 44 года) характеризуется стремлением обеспечить в найденном профессиональном поле устойчивую личную позицию. Стадия сохранения (45 – 64 года), в рамках которой профессиональное развитие индивида идет в одном определенном направлении, без выходов за рамки найденного поля. Таким, образом, предпочтительные возрастные особенности управленца среднего звена в контексте осуществляемой профессиональной деятельности можно описать следующим образом:

- совершенствование профессионального мастерства в рамках возможностей, предоставляемых занимаемой должностью;
- достижение пика профессиональной карьеры.

Управленческое звено среднего уровня компании «Х» характеризуется невысокой текучестью. Большинство сотрудников остаются в занимаемой должности в течение многих лет. Рассмотрим ситуацию с точки зрения этапов и фаз профессионального развития личности.

Является возможным рассмотрение особенностей профессионализации и стажевых характеристик как социально-психологических факторов, определяющих условия подбора и расстановки кадров управленческого звена среднего уровня (рисунок 7).

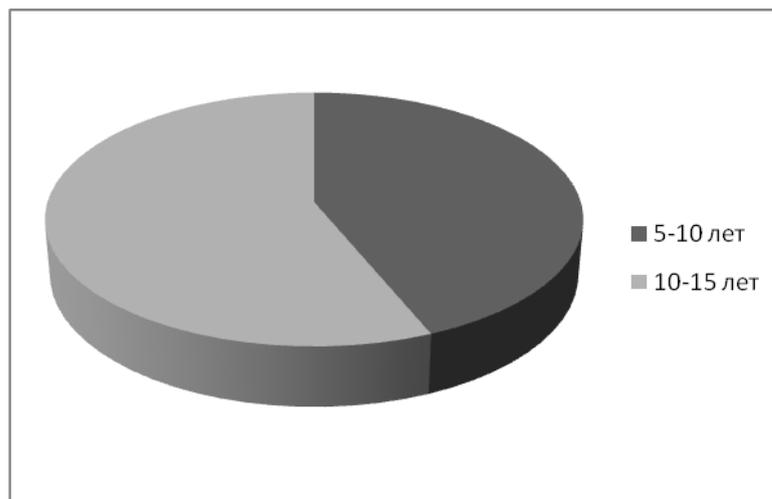


Рисунок 7. Профессиональные характеристики управленческих кадров среднего уровня (по длительности работы в должности)

Профессионализацию субъекта труда следует рассматривать в четырех направлениях [33]:

- 1) как процесс его социализации – усвоения индивидом социальных норм (культуры), преобразования социального опыта в собственные профессионально ориентированные установки, интересы, ценности, принятия социальной роли, общественной задачи, вхождения в социальную среду и приспособления к ней и т.д.;

2) как процесс развития личности, т.е. как специфическую форму активности, целостное, закономерное изменение количественных и качественных характеристик субъекта труда;

3) как профессиональную самореализацию индивида на жизненном пути, в ходе которой профессионализация обуславливается процессами самопознания, саморегуляции, самоконтроля и самооценки личности, влиянием событийно-биографических факторов – действий, поступков, решений, – жизненного опыта, стиля жизни и т.д.;

4) как форму активности личности, которая в психологии рассматривается в соотношении с деятельностью, выступая как динамическое условие ее становления и динамическое условие ее собственного движения.

Таким образом, можно представить профессионализацию как функцию личности и общества. На уровне профессионализации личность человека и сфера «общественного» тесно взаимодействуют, порождая новую организацию подструктур личности, а также новые системы общественных отношений личности.

На среднем уровне управления телекоммуникационной компании большинство руководителей с большим стажем работы в данной должности. С одной стороны, подобная ситуация имеет свои положительные стороны, такие, например, как высокая опытность сотрудников. С другой стороны, следует задуматься о подготовке молодых кадров, которые будут готовы занять управленческие должности на данном организационном уровне в случае карьерного роста или ухода руководителей. Подготовка эффективного руководителя занимает достаточно много времени, следовательно, оптимальным решением является поиск и обучение потенциальных управленцев, сотрудников, обладающих наибольшим управленческим потенциалом.

С точки зрения подбора и расстановки управленческих кадров высокий уровень удовлетворенности трудом и социальными условиями, а также особенности социально-статусных характеристик сопутствующих данному уровню управления дают два эффекта:

– социальная среда компании является привлекательной для потенциальных сотрудников, что ведет к возможности с большей избирательностью действовать в процессе подбора кадров и составлять более сложные и детализированные системы профессионального отбора;

– удовлетворенность сотрудников социальной средой организации делает структуру организации более стабильной, что дает возможность выполнить более эффективную расстановку кадров и сохранять ее в течение длительного периода;

– одной из специфических черт для среднего уровня управления в телекоммуникационной компании является роль промежуточного звена между высшим и оперативным организационными уровнями.

3.2. Социально-психологические характеристики профессиональной деятельности управленческих кадров среднего звена

Следующая группа социально-психологических факторов, которые рассматривались нами в ходе исследования – особенности профессиональной деятельности управленческих кадров среднего звена в телекоммуникационной компании.

Для более глубокого понимания социально-психологических качеств, необходимых для ее выполнения, представляется целесообразным провести анализ особенностей профессиональной деятельности, выполняемой на исследуемом уровне управления в организации. Организации эффективного процесса подбора и расстановки кадров невозможна без соотнесения выполняемых на исследуемых должностях функции и социально-психологических характеристик, необходимых для успешного выполнения этих функций.

Была предпринята попытка рассмотреть профессиональную деятельность данного уровня через призму последовательности четырех функций управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

В качестве метода исследования был использован метод письменного опроса. Сотрудникам, занимающим должности, относящиеся к среднему уровню управления, предлагалось описать свою профессиональную деятельность в операциональном ключе в свободной форме. Целью данного этапа исследования было выделение категорий профессиональных действий и определение конкретной специфики деятельности управленца среднего звена в телекоммуникационной компании. На данном этапе в исследовании принимали участие сотрудники регионального и макрорегионального уровня (21 чел.). Управленческие кадры среднего уровня управления в компании «Х» осуществляют управление регионом по вопросам продаж и абонентского обслуживания, безопасности, техническим и ИТ вопросам, вопросам управления персоналом, юридическим вопросам, финансовым вопросам, вопросам логистики, вопросам маркетинга и административным вопросам.

Обработка данных проводилась с помощью контент-анализа. Контент-анализ был нацелен на выработку количественного описания смыслового и символического содержания документа (в нашем случае описания особенностей профессиональной деятельности), на фиксацию его объективных признаков и подсчет последних. Первым этапом был проведен анализ объективных признаков – все полученные индикаторы рабочих действий были классифицированы в зависимости от выполняемой в процессе этих действий функции.

Первой группой индикаторов, характеризующих профессиональную деятельность на среднем уровне управления в компании, выделен менеджмент ресурсов. К этой группе относятся любые, указанные участниками исследования, формы взаимодействия (поиска, распределения и т.д.) ресурсов компании. К категории ресурсов можно отнести материальную базу (материальные ресурсы, усовершенствованные производственные и вспомогательные средства); нематериальные ресурсы, такие, например, как интеллектуальная собственность,

человеческие ресурсы (сотрудники, находящиеся в непосредственном подчинении управленца среднего звена).

Вторая группа индикаторов включает в себя все виды профессиональной деятельности, направленные на менеджмент процессов. Управление процессами – одна из сложнейших задач, которая выполняется в рамках должностных обязанностей на исследуемом уровне управления. Управление процессами подразумевает создание сложной системы трудовых действий, направленной на создание возможностей для достижения желаемого качества работы, и требует от сотрудников способности к целостному восприятию ситуации, в которой осуществляется профессиональная деятельность.

Третья группа объединяет деятельность, связанную с менеджментом информации. Трудовые действия, относящиеся к этой группе, представляют собой любые формы обработки, передачи и использования информации, непосредственно связанной с профессиональной деятельностью.

Четвертая группа связана с мониторингом, измерением, анализом и изучением. Это любые формы проверки качества работы (субъективные и объективные), оценка скорости и эффективности трудовых процессов, сравнение имеющихся условий с эталонными. Проверка осуществляется как на отдельных уровнях (уровне ресурсов, уровне процессов), так и на уровне целостной системы профессиональной деятельности.

В пятую группу включены все виды трудовых действий, которые связаны с улучшением, инновациями и обучением. Сюда входят трудовые действия, трансформирующие (оптимизирующие) существующую систему профессиональной деятельности, причем на различных уровнях: на уровне технологическом; на уровне человеческих ресурсов; на управленческом уровне.

Шестая группа представлена менеджментом, осуществляемым для достижения устойчивого успеха организации. Деятельность управленческих кадров среднего уровня управления, направленная на решение стратегических задач, связанная с политикой компании, основанная на директивах «сверху» и собственных представлениях о миссии организации (стратегия и политика).

К седьмой группе относится деятельность по планированию. Этот уровень трудовых действий соотносится со всеми остальными и присутствует в каждом из них в форме учета потребности в ресурсах, планировании трудовых процессов, формулировании дальних и ближних целей.

Таким образом, все индикаторы, отражающие рабочие действия сотрудников были отнесены к семи группам:

- менеджмент ресурсов;
- менеджмент процессов;
- менеджмент информации;
- мониторинг качества;
- улучшение, инновации и обучение;
- менеджмент для достижения устойчивого успеха организации;
- планирование.

Была проведена стандартная процедура при количественном контент-анализе. Для каждого из выделенных признаков был вычислен удельный вес.

Наибольшим удельным весом (таблица 3), а, следовательно, наиболее распространенным видом трудовой деятельности на среднем уровне управления является менеджмент информации. Упоминание о работе с информационными потоками встречается практически в каждом опросном листе (об этой форме профессиональной деятельности упоминают 86% респондентов). Причем упоминаются различные формы работы с информацией: передача информации между всеми уровнями управления (высшим, средним, оперативным), обработка и подготовка информации, распределение информации, хранение информации, контакты и обмен информацией на внешнем уровне.

Большим удельным весом обладает менеджмент ресурсов. Наиболее часто респонденты упоминают работу с человеческими ресурсами, что обусловлено спецификой деятельности в телекоммуникационной компании (перечисляются практически все формы управления человеческими ресурсами, но, в первую очередь – распределение данного вида ресурсов). Представители данного уровня управления занимаются преимущественно распределением ответственности,

полномочий и взаимоотношений в трудовом коллективе. Материальные ресурсы упоминаются респондентами крайне редко (в 5% случаев).

Таблица 3.

Удельный вес групп индикаторов трудовых действий
по результатам контент-анализа

	Группа						
	Менедж- мент ресурсов	Менедж- мент процессов	Менеджмент информации	Монито- ринг качества	Улучшение, Иновации обучение	Дости- жение успеха	Плани- рование
n	15	10	17	9	9	7	11
K	0,23	0,16	0,31	0,15	0,15	0,11	0,18

Третьей по удельному весу является группа «Планирование». Чаще всего респонденты упоминают постановку ближних целей для себя и подчиненных. Дальние цели, связанные с долгосрочной стратегией компании в целом, не называются. Это обусловлено тем, что характер работы руководителя среднего звена в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом.

Наименьшее внимание в процессе осуществления профессиональной деятельности управленцы среднего звена уделяют менеджменту для достижения устойчивого успеха организации. Подобные формы профессиональной активности упоминаются в форме реализации инструкций непосредственного руководства и передачи руководству информации о проблемных точках данного направления деятельности.

Таким образом, на среднем уровне управления реализуются все основные четыре функции (планирование, организация, мотивация и контроль). Специфика телекоммуникационной компании обуславливает преобладание трудовых действий, связанных с обработкой больших потоков служебной информации (прием внешней и внутренней информации, передача информации подчиненным и руководству) и постоянным взаимодействием с человеческими ресурсами, с другими сотрудниками организации.

Анализ основных, ключевых трудовых действий позволяет соотнести их отдельными социально-психологическими качествами, необходимыми для их реализации, и использовать для дальнейшего анализа структуры данных качеств.

Функции, которые выполняет сотрудник, занимающий должность, принадлежащую среднему уровню управления, очень разнообразны, характеризуются большой сложностью, и требуют наличия у сотрудника развитых компонентов саморегуляции: грамотного планирования целей; способности к анализу внешних и внутренних условий деятельности и выделения комплекса условий, значимых для достижения цели; программирования предстоящих исполнительских действий, необходимых для достижения поставленной цели; контроля, оценивания и коррекции своей активности.

Должности, относящиеся к среднему уровню управления, можно охарактеризовать как «буферные» (сотрудник является промежуточным звеном, обеспечивающим взаимодействие высшего уровня управления и оперативного уровня). Профессиональная деятельность в рамках этой роли является мощнейшим стрессогенным фактором, порождает высокий уровень нервно-психического напряжения. Респонденты отмечают высокий уровень стресса в своей профессиональной деятельности, отмечают, что работать приходится в ситуациях, требующих незамедлительной и адекватной реакции, часто связанных с межличностными конфликтами и высокими требованиями со стороны высшего и оперативного уровня управления.

Еще одной характеристикой, необходимой для эффективной профессиональной деятельности на исследуемом управленческом уровне, является умение эффективно общаться с людьми в деловой атмосфере (коммуникативные и организаторские склонности).

На основе анализа характеристик и особенностей профессиональной деятельности на среднем уровне управления в телекоммуникационной компании можно сделать следующие выводы:

– Средний уровень управления в телекоммуникационной компании характеризуется своей особой спецификой. В частности, из всех компонентов

управленческой деятельности выделяется работа с информационными потоками, менеджмент человеческих ресурсов и планирование профессиональной деятельности.

– Существует ряд социально-психологических качеств, без достаточного уровня выраженности которых невозможно эффективное осуществление профессиональной деятельности на среднем уровне управления. К этим качествам относятся эффективная саморегуляция, стрессоустойчивость, коммуникативные и организаторские склонности.

3.3 Гендерные и возрастные особенности руководителей среднего уровня управления в контексте процесса подбора и расстановки управленческих кадров

С точки зрения социальной психологии анализ социально-психологических качеств предполагает изучение зависимости формирования определенных качеств (свойств) личности от «качества» групп, в которых осуществляется процесс социализации, и в которых (применительно к нашему исследованию) актуально разворачивается ее деятельность. В различных научных подходах можно найти разные принципы анализа социально-психологических качеств личности (начиная с перечисления различных качеств личности через описание их структуры, до понимания целостной системы качеств личности).

В случае, когда проводится исследование социально-психологических детерминант подбора и расстановки кадров управленческого звена среднего уровня, несомненно, требуется выделение особой группы качеств. Эти качества должны быть свойственны конкретной личности, претендующей на ту или иную должность данного уровня, и обуславливать успешность адаптации субъекта к специфике социальных и психологических условий осуществления профессиональной деятельности. Помимо этой небольшой группы качеств будет

существовать целая система профессионально важных качеств, но эти качества будут общими для данной группы профессий.

В рамках данного исследования будет рассмотрена небольшая группа социально-психологических качеств детерминирующих успешность функционирования сотрудника в рамках среднего уровня управления с учетом специфики телекоммуникационной компании.

Традиционно, социально-психологические свойства личности рассматриваются как «вторичные» по отношению к «базовым» свойствам, изучаемым в общей психологии. Эти социально-психологические свойства сведены в четыре группы: 1) обеспечивающие развитие и использование социальных способностей (социальной перцепции, воображения, интеллекта, характеристик межличностного оценивания); 2) формирующиеся во взаимодействии членов группы и в результате ее социального влияния; 3) более общие, связанные с социальным поведением и позицией личности (активность, ответственность, склонность к помощи, сотрудничеству); 4) социальные свойства, связанные с общепсихологическими и социально-психологическими свойствами (склонность к авторитарному или демократическому способу действия и мышления, к догматическому или открытому отношению к проблемам и т.д.).

Психологическая устойчивость к стрессовым условиям и адаптированность представляют собой социальное свойство, непосредственно связанное с общепсихологическими свойствами личности. Руководитель среднего уровня управления в телекоммуникационной компании ежедневно имеет дело с широким спектром проблемных ситуаций, при этом его работа характеризуется высоким уровнем нервно-психического напряжения. Способность личности справляться с ситуацией стресса необходимо учитывать в процессе подбора и расстановки персонала.

Большую роль играет уровень выраженности у руководителя коммуникативных и организаторских склонностей. Данное свойство формируется во взаимодействии членов группы и в результате социального взаимовлияния. Руководителю необходимы навыки управления коллективом, способность

эффективно взаимодействовать с любым отдельным членом коллектива и с коллективом в целом.

Еще одной социально-психологической характеристикой руководителя стал общий уровень саморегуляции и отдельные его компоненты (планирование, программирование, моделирование, оценка и коррекция). Это общее, связанное с социальным поведением и позицией личности, социально-психологическое свойство, определяющее способность руководителя к адекватному управлению своим собственным поведением и деятельностью в процессе социального взаимодействия. Данные социально-психологические характеристики были рассмотрены нами с позиции подбора эффективных кадров, была предпринята попытка комплексного анализа этих компонентов.

На основе структурно-уровневого подхода (А.В. Карпов) выделенные социально-психологические характеристики руководителей среднего уровня управления рассматривались на двух уровнях – аналитическом и структурном. На аналитическом уровне были установлены связи между отдельными качествами, отвечающими за эффективность профессиональной деятельности на данном уровне управления с внешними параметрами (факторами).

Была предпринята попытка сравнить уровень выраженности выделенных социально-психологических качеств в зависимости от гендерных особенностей. Был установлен ряд достоверных различий по уровню выделенных качеств у мужчин и женщин, занимающих должности на среднем уровне управления в компании «Х» на региональном и макрорегиональном уровнях (таблица 4.).

Мужчины – отличаются большей устойчивостью к стрессовым ситуациям, адаптированностью. Более 40% женщин-руководителей, принявших участие в исследовании, характеризует низкая стрессоустойчивость, высокий риск возникновения патологических стресс-реакций и невротических расстройств, состояние дезадаптации различной степени. Можно предположить, что ощущение недостаточной равноправности, влияние шаблонов и стереотипов, существующих в деловых кругах, приводят к повышению уровня стрессогенности социальной среды для руководителей женского пола.

Достоверность различий уровня выраженности социально-психологических качеств руководителей среднего уровня управления мужского и женского пола

	Социально-психологические качества								
	СУ	КОС	ОУСР	Пл	Пр	Мод	Ор	Гиб	Сам
Mann-Whitney U	1174	1481	1861	1123	1756	2041	3054	1894	2151
Wilcoxon W	2210	6543	2896,5	2345	5907,5	4604	2106	2732	5606
Asymp. Sig.	0,001	0,001	0,10	0,001	0,08	0,50	0,40	0,05	0,40

Примечание: СУ – устойчивость к стрессовым условиям, адаптированность; КОС – уровень выраженности коммуникативных и организаторских склонностей; ОУСР – общий уровень саморегуляции; Пл – планирование; Пр – программирование; Мод – моделирование; Ор – оценка результата; Гиб – гибкость; Сам – самостоятельность.

Женщины-руководители имеют более высокие показатели выраженности коммуникативных и организаторских склонностей, и, следовательно, демонстрируют большую гибкость в процессе взаимодействия с непосредственным начальством и подчиненными в рамках выполнения профессиональных задач по сравнению с мужчинами.

Установлены достоверные различия между профилями саморегуляции у женщин и мужчин, занимающих руководящие должности на среднем уровне управления. Общий уровень саморегуляции можно охарактеризовать как высокий для каждой из выделенных групп, однако, данный уровень для двух исследуемых групп формируется за счет значений различных компонентов саморегуляции.

Если рассматривать уровень саморегуляции с точки зрения эффективности осуществления профессиональной деятельности на среднем уровне управления, этот показатель является одним из определяющих для подбора управленческих кадров, одной из ведущих психологических детерминант эффективности профессиональной деятельности. Исследовав гендерные особенности саморегуляции, можно сделать заключения, позволяющие выполнять успешную расстановку кадров с учетом социально-психологических особенностей.

Типичный профиль саморегуляции (рисунок 8) для женщины-руководителя характеризуется сформированностью показателей по таким компонентам саморегуляции, как моделирование, программирование и оценка результатов, средней развитостью звена планирования, средними значениями для такого свойства как самостоятельности и высокими значениями – для гибкости. Общий уровень саморегуляции женщин-руководителей можно охарактеризовать как высокий.



Рисунок 8. Профиль саморегуляции женщин-руководителей

Примечание: Пл – планирование; Пр – программирование; Мод – моделирование; Ор – оценка результата; Гиб – гибкость; Сам – самостоятельность.

Анализируя полученные данные, можно заключить, что женщины-руководители имеют средний уровень стремления к осознанию целей и недостаточную устойчивость планов. С точки зрения работы в телекоммуникационной отрасли на среднем уровне управления, где планирование своей деятельности и деятельности подчиненных и грамотная постановка целей являются особо важными – невысокие показатели несут в себе угрозу эффективности деятельности. Однако у женщин руководителей особенно хорошо развита регуляторная гибкость, что позволяет им быть восприимчивыми ко всему новому, дает хорошую приспособляемость и социальную адаптивность.

Высокий уровень развития моделирования помогает быстро оценивать ситуацию, верно определять цель деятельности в данных условиях, оперативно строить адекватную ситуации программу действий. Высокий уровень развития по шкале оценки результатов помогает сопоставлять и оценивать промежуточные и конечные результаты, точно определять степень рассогласования с целью деятельности, выявлять причины и оперативно перестраивать программы действий, вовремя внося необходимые коррективы. Женщины-руководители хорошо предвидят действия и поступки других людей, умеют распределить обязанности при совместной работе.

Высокая пластичность процессов саморегуляции проявляется в легкости переключения с одного вида деятельности на другой, в переходе от одних действий к другим. Развитость такого регуляторно-личностного свойства как самостоятельность свидетельствует о возможности автономно организовывать работы по достижению цели, контролю хода ее выполнения и получаемых результатов.

Таким образом, учитывая гендерные особенности при расстановке персонала, можно направлять женщин-руководителей на те виды деятельности, которые связаны с непосредственным взаимодействием с подчиненными и руководствам, поручать им работу с высокой степенью неопределенности.

Типичный профиль саморегуляции для мужчины-руководителя среднего уровня (рисунок 9) представлен высокими показателями по таким компонентам саморегуляции, как моделирование, программирование, самостоятельность и планирование. Такое регуляторно-личностное свойство, как гибкость имеет средние показатели. Мужчины-руководители менее восприимчивы к новому, имеют сложности с приспособлением к изменяющимся условиям деятельности и, что особенно важно – социальным условиям. Недостаток гибкости компенсируется за счет высоких показателей моделирования, которые дают мужчинам-руководителям возможность быстро оценивать ситуацию, верно определять цель деятельности в данных условиях, оперативно строить адекватную ситуации программу действий. Высокий уровень развития по шкале

оценки результатов помогает сопоставлять и оценивать промежуточные и конечные результаты, точно определять степень рассогласования с целью деятельности, выявлять причины и оперативно перестраивать программы действий, вовремя внося необходимые коррективы.

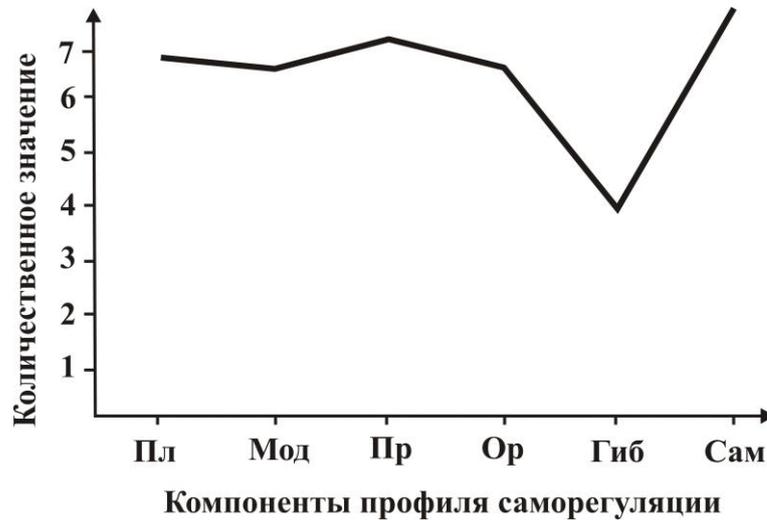


Рисунок 9. Профиль саморегуляции мужчин-руководителей.

Примечание: Пл – планирование; Пр – программирование; Мод – моделирование; Ор – оценка результата; Гиб – гибкость; Сам – самостоятельность.

Мужчины более сильны в постановке целей, следовательно, им лучше действовать в рамках стратегических проектов компании.

Сравнение по возрасту. Генеральная выборка была разделена на две возрастных группы (до 35 лет, старше 35 лет).

На основании теоретического анализа основных подходов к периодизации профессионального развития личности генеральная выборка была разделена на две возрастных группы. В первую группу вошли руководители не достигшие возраста 45 лет, во вторую – руководители старше 45 лет. Такое деление было выбрано на основании периодизации В.А. Бодрова. С учетом специфики выборки было выделено два возрастных этапа, характеризующиеся своей спецификой: стадия развития профессионала (от 21-27 лет до 45-50 лет) и стадия реализации профессионала (от 45-50 до 60-65 лет). На первой стадии происходит совершенствование личностных структур профессионала (практического

мышления, памяти, восприятия, психомоторики, характерологических черт, интеллектуальных функций, способностей и т.д.), развитие операционных качеств, формирование адекватных структур психологического обеспечения реализации трудовых задач [19]. На второй стадии отмечается полная или частичная реализация профессионального потенциала, стабилизируются основные операционные структуры, личностные черты носят устойчивый характер, облик личности постоянен, достаточно хорошо выражена компенсация некоторых психических функций, намечаются признаки снижения активности, корректируются жизненные цели [19].

Была предпринята попытка сравнения выделенных возрастных групп по уровню выраженности выделенных социально-психологических характеристик, отвечающих за эффективность профессиональной деятельности руководителя среднего уровня управления (таблица 5).

В ходе анализа эмпирических данных были обнаружены достоверные различия по уровню стрессоустойчивости. Руководители среднего уровня управления в возрасте до 45 лет имеют большую сопротивляемость стрессовым воздействиям, чем сотрудники старше 45 лет. Система стрессовых факторов в организации разнообразна и многочисленна. Средний уровень управления телекоммуникационной компании характеризуется большим разнообразием и непредсказуемостью стресс-факторов. Динамично изменяющиеся условия профессиональной деятельности, влияние широкого спектра стрессогенных факторов требуют от руководителей развитой способности не только сохранять, но и повышать показатели эффективности деятельности при стрессовом усложнении условий.

Руководители, не достигшие возраста 45 лет, лучше справляются со стресс-факторами, сохраняют высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках, вероятно, вследствие большей адаптивности и гибкости профессионального поведения.

Достоверность различий уровня выраженности социально-психологических качеств руководителей среднего уровня управления в двух возрастных группах (до 35 лет, после 35 лет)

	Социально-психологические качества								
	СУ	КОС	ОУСР	Пл	Пр	Мод	Ор	Гиб	Сам
Mann-Whitney U	2097	3476	1346	1276	1124	1209	2549	2098	1298
Wilcoxon W	1245	4637	2482	6587	5465,3	4012	6789	5678	2457
Asymp. Sig.	0,001	0,06	0,001	0,08	0,15	0,30	0,07	0,06	0,40

Примечание: СУ – устойчивость к стрессовым условиям, адаптированность; КОС – уровень выраженности коммуникативных и организаторских склонностей; ОУСР – общий уровень саморегуляции; Пл – планирование; Пр – программирование; Мод – моделирование; Ор – оценка результата; Гиб – гибкость; Сам – самостоятельность.

Противоположные тенденции обнаружены при анализе общего уровня саморегуляции руководителей. Сотрудники, достигшие возраста 45 лет, более самостоятельны, гибче и адекватнее реагируют на изменение условий, выдвижение и достижение цели у них в большей степени осознанно. При высокой мотивации достижения они способны формировать такой стиль саморегуляции, который позволяет компенсировать влияние личностных, характерологических особенностей, препятствующих достижению цели.

Таким образом, руководители первой возрастной группы успешнее справляются с давлением стрессовых ситуаций, однако, представители второй возрастной группы имеют большую вероятность стабильных его успехов в привычных видах деятельности и большую самостоятельность в управлении своей профессиональной деятельностью и деятельностью своих подчиненных.

Результаты проведенного исследования показали, что при осуществлении расстановки управленческих кадров следует учитывать возраст сотрудников. Направления работы компании, предполагающие высокую степень ответственности и самостоятельности, предпочтительны для сотрудников старше 45 лет. В те сферы, которые имеют высокий уровень неопределенности результата

и требуют высокой стрессоустойчивости сотрудника (например разработка нового проекта), следует направлять сотрудника в возрасте до 45 лет.

В процессе анализа и интерпретации данных по возрастным и гендерным особенностям руководителей среднего уровня управления были сделаны следующие выводы:

– Гендерные характеристики имеют значение при подборе для сотрудника оптимального направления работы, Для женщин-руководителей предпочтительны должности, связанные с общением с подчиненными, установлением контактов и налаживанием связей, для мужчин-руководителей предпочтительны должности, связанные с принятием стратегических решений.

– Возрастные характеристики определяют расстановку управленческих кадров с точки зрения стрессогенности среды и уровня ответственности. Руководители до 45 лет хорошо справляются с деятельностью, связанной с высокой степенью риска, в то время как сотрудникам после 45 лет подходят направления, связанные с высокой степенью ответственности.

3.4 Компонентный состав структуры социально-психологических детерминант подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня

Проблема определения эффективности руководителей среднего уровня управления является особо актуальной, и по-разному решается в различных сферах деятельности и разных организациях. Широкий круг обязанностей управленцев среднего звена не позволяет создать единой системы оценки эффективности. В компании анализ эффективности проводится высшим руководством на основе объективных данных индивидуально для каждого сотрудника.

Для определения группы высокоэффективных руководителей среднего управленческого звена была проведена процедура экспертной оценки.

Классический подход к данной проблеме предполагает осуществление экспертной оценки в виде процедуры, состоящей из нескольких этапов:

1-й этап – определение предмета экспертизы;

2-й этап – отбор экспертов;

3-й этап – осуществление экспертной оценки объекта;

4-й этап – качественная или количественная оценка суждений, формальная обработка результатов индивидуальных мнений с помощью математической статистики и представление отчёта в виде рекомендаций, графиков, таблиц.

Предметом экспертизы стала эффективность профессиональной деятельности руководителя среднего уровня управления в телекоммуникационной компании. В качестве экспертов выступало руководство регионального подразделения компании «Х». Процедура проходила в форме опроса, каждый из участников получал анкету, включающую в себя перечень пунктов, по которым проводилась оценка эффективности сотрудника. Эксперты делали выводы на основе ежегодной оценки эффективности работы управленческого состава, которая включает в себя следующие процедуры:

– диалог руководителя и сотрудника о качестве выполнения задач и результатах, достигнутых за прошедший отчетный период;

– предоставление и получение конструктивной обратной связи, признание и вознаграждение достижений;

– регулярный мониторинг уровня развития компетенций в соответствии с занимаемой должностью;

– обсуждение дальнейшего карьерного и профессионального роста сотрудника, постановка целей по развитию.

Для упрощения процедуры экспертной оценки использовались критерии, основанные на содержании работы менеджера. Г. Минцбург (1973), выделяет 10 ролей руководителя и группирует их в три основные категории: 1) межличностные роли: главный руководитель, лидер, связующее звено; 2) информационные роли: приемник информации, распространитель информации, представитель; 3) управленческие роли: предприниматель, устраняющий

нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры. Уровень эффективности каждого сотрудника оценивался по данным критериям по 10-ти балльной шкале, оценки суммировались (Приложение 2).

На основе экспертной оценки было выделено две группы из генеральной совокупности. К первой относятся управленцы, имеющие наиболее высокие оценки, данная группа определяется нами как «высокоэффективные». Вторая группа – «средне- и низкоэффективные».

Целью данного этапа исследования являлось установление основных взаимосвязей, причинно-следственных зависимостей, что позволило учесть эффект структурного воздействия и раскрыть важные закономерности.

Было выдвинуто предположение, что руководители, имеющие наиболее высокие показатели эффективности, имеют отличную от основной группы структуру выделенных ранее социально-психологических характеристик личности.

Анализ «полярных» групп руководителей, выделенных на основе оценок степени их эффективности, подтвердил наличие статистически значимой связи эффективности профессиональной деятельности и уровня выраженности таких социально-психологических характеристик личности, как саморегуляция, стрессоустойчивость, коммуникативные и организаторские склонности.

В результате проверки достоверности различий по уровню выраженности выделенных социально-психологических характеристик, установлено, что «высокоэффективные» руководители обладают достоверно более высоким уровнем коммуникативных и организаторских склонностей ($p < 0,01$), саморегуляции ($p < 0,05$), но являются статистически однородными по уровню стрессоустойчивости. Данный результат дает нам возможность утверждать, что эффективность профессиональной деятельности руководителя формируется во взаимодействии членов группы и в результате социального взаимовлияния, и связана с социальным поведением и позицией личности как социально-психологическим свойством. Влияние на эффективность управленца среднего

уровня оказывают и общепсихологические свойства личности, но в гораздо меньшей степени.

Для более глубокого исследования зависимости эффективности руководителя от социально-психологических характеристик был использован метод корреляционного анализа.

Данные корреляционного анализа показателей группы высокоэффективных руководителей свидетельствуют о наличии большого числа статистически значимых связей стрессоустойчивости (таблица 6) и других компонентов структуры. Показатели стрессоустойчивости образуют большое число положительных связей с отдельными компонентами саморегуляции (гибкость, самостоятельность, планирование). Наличие тесной связи можно объяснить фактом, что высокий уровень выраженности данных компонентов саморегуляции понижает чувствительность руководителя к ситуациям неопределенности, и, следовательно, препятствует формированию стрессовых состояний и повышает устойчивость к действию стресс-факторов окружающей среды. Однако стрессоустойчивость имеет и ряд значимых отрицательных связей (компоненты саморегуляции моделирование и программирование), этот показатель несет в себе и дезинтегрирующие тенденции.

Таблица 6.

Корреляционные связи в структуре социально-психологических характеристик высокоэффективных руководителей (r_s)

Параметр 1	Параметр 2	Коэффициент связи (r_s)	Уровень значимости
СУ	Гиб	0,56	$p < 0,001$
КОС	ОУСР	0,55	$p < 0,001$
Сам	Ор	0,54	$p < 0,001$
Сам	ОУСР	0,51	$p < 0,01$
Мод	ОУСР	0,50	$p < 0,01$
Сам	Мод	0,50	$p < 0,01$

СУ	Пл	0,49	p<0,01
ОУСР	СУ	0,47	p<0,01
Пр	СУ	-0,49	p<0,01
СУ	Мод	-0,46	p<0,01
КОС	Мод	0,37	p<0,05
Сам	КОС	0,37	p<0,05
Гиб	Пр	-0,32	p<0,05

Примечание: СУ – устойчивость к стрессовым условиям, адаптированность; КОС – уровень выраженности коммуникативных и организаторских склонностей; ОУСР – общий уровень саморегуляции; Пл – планирование; Пр – программирование; Мод – моделирование; Ор – оценка результата; Гиб – гибкость; Сам – самостоятельность.

Уровень стрессогенности среды для сотрудника повышается при развитой способности к программированию, так как составленные им и субъективно точные программы могут не соответствовать положению дел в действительности.

Большое количество статистически значимых связей с другими элементами системы образует уровень саморегуляции. Мы не будем оценивать взаимосвязи между общим уровнем саморегуляции и отдельными компонентами саморегуляции, т.к. данные показатели являются результатами выполнения одной методики.

Интересным является наличие значимой положительной связи между общим уровнем саморегуляции и выраженностью коммуникативных и организаторских склонностей (рисунок 10). Тесная связь между этими показателями свидетельствует о том, что высокоэффективные руководители способны формировать такой стиль саморегуляции, который позволяет компенсировать влияние личностных, характерологических особенностей, препятствующих достижению цели, в том числе и в межличностном общении в рамках профессиональной деятельности.

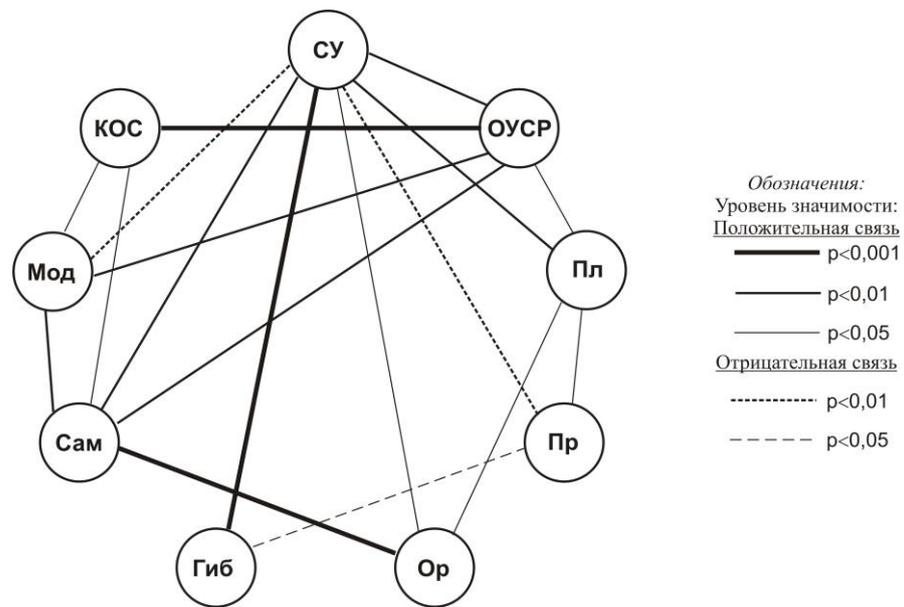


Рисунок 10. Коррелограмма социально-психологических характеристик высокоэффективных руководителей

Примечание: СУ – устойчивость к стрессовым условиям, адаптированность; КОС – уровень выраженности коммуникативных и организаторских склонностей; ОУСР – общий уровень саморегуляции; Пл – планирование; Пр – программирование; Мод – моделирование; Ор – оценка результата; Гиб – гибкость; Сам – самостоятельность.

Корреляционный анализ показателей основной группы руководителей (группы со средними и низкими показателями эффективности) свидетельствует о наличии гораздо меньшего числа статистических связей между выделенными компонентами (таблица 7).

Таблица 7.

Корреляционные связи в структуре социально-психологических характеристик средне- и низкоэффективных руководителей (r_s)

Параметр 1	Параметр 2	Коэффициент связи (r_s)	Уровень значимости
КОС	Пл	0,57	$p < 0,01$
ОУСР	Ор	0,54	$p < 0,01$
Сам	КОС	0,49	$p < 0,01$
Мод	Сам	0,47	$p < 0,01$
Сам	Гиб	0,45	$p < 0,01$
СУ	Гиб	0,45	$p < 0,01$

СУ	Гиб	0,45	p<0,01
Пл	Ор	0,43	p<0,01
Пр	Пл	0,41	p<0,01
ОУСР	Пл	0,41	p<0,01
КОС	СУ	-0,37	p<0,05
СУ	ОУСР	-0,32	p<0,05

Примечание: СУ – устойчивость к стрессовым условиям, адаптированность; КОС – уровень выраженности коммуникативных и организаторских склонностей; ОУСР – общий уровень саморегуляции; Пл – планирование; Пр – программирование; Мод – моделирование; Ор – оценка результата; Гиб – гибкость; Сам – самостоятельность.

Те связи, которые удалось обнаружить, в основном отражают взаимосвязи между компонентами саморегуляции. В группе руководителей со средними и низкими показателями эффективности сокращается число взаимосвязей между всеми показателями. Если у высокоэффективных руководителей такой компонент как общий уровень саморегуляции образует большое число связей, то на данном уровне эффективности эти связи утрачиваются (рисунок 11).

Практически полностью утрачиваются у группы руководителей со средними и низкими показателями эффективности связи стрессоустойчивости с другими показателями. В отличие от группы высокоэффективных руководителей невозможно однозначно определить доминирующие показатели в структуре. Малое количество статистически значимых положительных и отрицательных связей свидетельствует о разобщенности системы, низкой степени ее организованности.

В ходе анализа эмпирических данных было установлено, что наибольший вес в структуре социально-психологических характеристик высокоэффективных руководителей имеют стрессоустойчивость и общий уровень саморегуляции. Таким образом, эффективность деятельности руководителя на среднем уровне управления определяют его способность справляться со стрессовыми

воздействиями и сформированность индивидуальной системы осознанной саморегуляции произвольной активности.

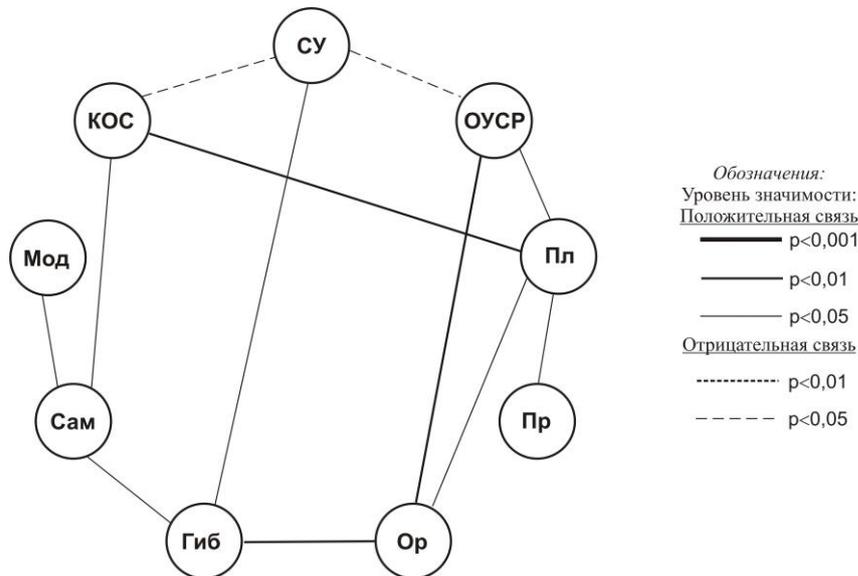


Рисунок 11. Коррелограмма социально-психологических характеристик группы руководителей со средними и низкими показателями эффективности

Примечание: СУ – устойчивость к стрессовым условиям, адаптированность; КОС – уровень выраженности коммуникативных и организаторских склонностей; ОУСР – общий уровень саморегуляции; Пл – планирование; Пр – программирование; Мод – моделирование; Ор – оценка результата; Гиб – гибкость; Сам – самостоятельность.

В группе руководителей со средними и низкими показателями эффективности наибольшим весом обладает показатель «Оценка результатов». Преобладание этого показателя характеризует индивидуальную развитость оценки руководителями себя и результатов своей деятельности и поведения. Особенности данной структуры можно объяснить сформированностью и устойчивостью субъективных критериев оценки результатов у руководителей со средним и низким уровнем эффективности. Развитая способность к оценке результатов своей деятельности может приводить к быстрому обнаружению руководителем существенных расхождений между планируемым результатом и результатом имеющимся. Оценка результатов деятельности руководителями основной группы оказывает сильное влияние на остальные социально-

психологические характеристики по сравнению с высокоэффективными руководителями, но не компенсируется высокой стрессоустойчивостью.

Положительные сильные корреляционные связи работают на объединение системы (А.В. Карпов, Н.Г. Терещенко), то есть решают задачу ее интеграции, обеспечивая целостность, прочность и стабильность системы. Таким образом, если структурный «вес» качества складывается из большого числа положительных связей, то это качество выполняет функцию структурирования. У высокоэффективных руководителей таким качеством становится стрессоустойчивость, в то время как у основной группы структурирующее качество выделить не удалось.

Можно констатировать, что общая структура социально-психологических характеристик личности является наиболее совершенной именно у высокоэффективных руководителей. Высокая эффективность управленческой деятельности предполагает наличие структуры социально-психологических характеристик, отвечающих за успешность и профессиональной деятельности. Для высокоэффективного руководителя характерен высокий уровень интеграции всех выделенных социально-психологических характеристик, причем особый вес имеет показатель стрессоустойчивости.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о существенных изменениях в структуре социально-психологических характеристик, происходящих при повышении эффективности профессиональной деятельности руководителей.

3.5 Образ управленческих кадров и руководителей среднего звена.

Особенности социальной перцепции

Образ руководителя среднего уровня управления заинтересовал нас с точки зрения двух аспектов изучаемой проблемы. В контексте подбора управленческих

кадров возможность учитывать желательные для руководителя качества с точки зрения различных организационных уровней позволяет учитывать при отборе не только профессиональные качества специалиста, но и опираться на особенности социальной перцепции. Чем больше соответствие кандидата на должность образу идеального руководителя, тем вероятнее принятие его подчиненными и высшим руководством.

В контексте расстановки кадров необходимо учитывать специфику социальной перцепции образа руководителя на разных организационных уровнях. Целесообразно учитывать в процессе расстановки и ротации управленческих кадров тот факт, что для руководителей, специфика деятельности которых связана с большим штатом сотрудников, желательно максимальное соответствие образу идеального руководителя, который характерен для подчиненных. Можно констатировать, что образ руководителя является одной из социально-психологических детерминант процесса отбора и расстановки управленческих кадров.

Качества руководителя – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности.

Социальная перцепция – восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов: других людей, самих себя, групп, социальных общностей и т.д. [129]. Социальное восприятие включает в себя восприятие межличностное, самовосприятие и восприятие межгрупповое. В более узком смысле социальную перцепцию рассматривают как межличностное восприятие: процесс восприятия внешних признаков человека, соотнесение их с его личностными характеристиками, интерпретация и прогнозирование на этой основе его поступков.

Помимо конкретных психологических черт и качеств, необходимых для успешного функционирования в данной должности необходимо соответствие

тому образу, который формируется у начальства и подчиненных на основе социальной перцепции. Для изучения данного аспекта проблемы был использован метод семантического дифференциала (модификация). Стандартная процедура данного метода нам не подходит, так как нужно учитывать специфику исследуемой проблемы.

Была проведена процедура определения семантического поля для использования метода семантического дифференциала. На этапе пилотажного исследования был использован список прилагательных, описывающих черты характера. Проведено исключение повторяющихся (синонимичных) качеств, объединение похожих. Студентам Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова (240 чел., экономический факультет, специальность «Государственное и муниципальное управление») был предложен для оценки список качеств личности (каждое качество они оценивали, насколько оно важно для оценки личности руководителя баллами: 0 – не важно, 1 – можно использовать, 2 – обязательно использовать) (Приложение 5).

На следующем этапе в исследовании приняли участие 135 чел. (студенты, преподаватели ЯрГУ, сотрудники ярославских компаний). Целью было выделение тех эпитетов, которые можно отнести к образу руководителя, которые наиболее важны для этого образа (Приложение 6). Предлагалось оценить важность данных качеств для личности руководителя по семибалльной шкале. Подсчитывался удельный вес. В полученном списке было проведено повторное исключение повторяющихся (синонимичных) качеств, объединение похожих, на основе выделенных качеств составлен список антонимов.

Таким образом, на основе предварительного анализа были выделены следующие качества, которые были использованы для описания и оценки образа руководителя. Мы разделили качества на две условные группы, каждая из которых затрагивает ту или иную сторону социального взаимодействия.

Для удобства составления семантического пространства на основе анализа удельного веса каждой пары качеств было отобрано 20 полярных пар. Они разделены на две шкалы (в зависимости от направленности).

Отношение к другим (качества характеризующие особенности взаимоотношений руководителя с окружающими):

1. альтруистичный – эгоистичный;
2. правдивый – лживый;
3. справедливый – несправедливый;
4. миролюбивый – агрессивный;
5. волевой – безвольный;
6. ответственный – безответственный;
7. заботливый – безразличный;
8. вежливый – грубый;
9. открытый – скрытный;
10. тактичный – бестактный.

Индивидуальные характеристики (качества, характеризующие личность руководителя):

1. активный – пассивный;
2. аккуратный – неряшливый;
3. смелый – боязливый;
4. объективный – субъективный;
5. компетентный – некомпетентный;
6. собранный – рассеянный;
7. оптимистичный – пессимистичный;
8. серьезный – несерьезный;
9. харизматичный – обычный;
10. спокойный – беспокойный.

На основе выделенных блоков был составлен бланк по образцу метода семантического дифференциала. Оценка результатов проводилась с помощью определения статистически достоверных различий по средним показателям выраженности выделенных качеств руководителя.

Для более детального рассмотрения концепции образа идеального руководителя, существующей у подчиненных, был проведен факторный анализ.

Факторный анализ показал количество переменных, отражающих важные личностные черты и характеристики руководителя, реально используемых сотрудниками для оценки идеального и реального руководителя, т.е. корреляционная плеяда была сокращена до 7 – 8 переменных на основе ScreenPlot анализа. На основе последовательного выбора взаимодействующих переменных, характеризующих руководителя, чья взаимная корреляция обуславливает наибольшую долю общей дисперсии, был выделен ряд факторов, которые были подвергнуты дальнейшему анализу и интерпретации. Особое внимание было уделено пониманию содержательной специфики конкретных данных и характеру взаимосвязей между ними. Каждый фактор, представляющий одно или группу качеств руководителя, был оценен с точки зрения факторной нагрузки (что позволило выявить наиболее значимые факторы), а также была предпринята попытка раскрыть социально-психологический смысл каждого фактора.

На основании результатов факторного анализа (Приложение 7) было выделено 7 факторов (таблица 8). В целом можно сказать, что индивидуальная концепция образа идеального руководителя, с точки зрения подчиненных, включает в себя достаточно разноплановый перечень качеств. Если проводить оценку по принципу положительного или отрицательного знака факторной нагрузки, то мы в основном наблюдаем униполярные факторы, следовательно, можно обращать внимание на различие факторной нагрузки по модулю (без разграничения «плохое качество/хорошее качество»). Исключение составляет Factor 7, где имеет место противопоставление одного из качеств двум другим, и, следовательно, речь идет о антонимичности этого качества. Начнем последовательную интерпретацию полученных результатов.

Первый фактор, обладающий наибольшей факторной нагрузкой, также является униполярным и при этом самым сложным из выделенных.

Результаты факторного анализа по качествам идеального руководителя

Номер фактора	Название при интерпретации	Качества, составляющие фактор	
		Качество	Факторная нагрузка
Factor 1	Социальный интеллект	справедливость	0,610990
		аккуратность	0,806942
		объективность	0,688805
		оптимизм	0,722654
		вежливость	0,728146
Factor 2	Патернализм	альтруизм	0,746087
		харизматичность	0,919882
		ответственность	0,931809

Продолжение таблицы 8

Factor 3	Человечность	заботливость	-0,785104
		правдивость	-0,587150
		миролюбие	-0,946947
Factor 4	Деловая репутация	компетентность	0,853828
		собранность	0,868743
Factor 5	Активность	активность	-0,936442
Factor 6	Деловая этика	открытость	-0,750256
		тактичность	-0,887746
Factor 7	«Безопасность»	спокойствие	0,682682
		смелость	-0,596408
		серьезность	0,821601

Этот фактор состоит из пяти качеств, раскрывающих, с нашей точки зрения, внешние проявления личности руководителя в процессе социального взаимодействия. Данные качества (справедливость, аккуратность, объективность, оптимистичность, вежливость) проявляются преимущественно «вовне», через коммуникацию в процессе социальной интеракции. В ходе интерпретации было принято решение обозначить данный фактор как «Социальный интеллект», так как именно в этих качествах раскрывается отношение человека к обществу, степень принятия общественной шкалы ценностей. Значимость данного фактора в процессе восприятия руководителя подчиненными подтверждает роль межличностной коммуникации в деятельности руководителя среднего уровня управления. Подчиненные хотят видеть руководителя, способного осуществлять деловое общение на высоком уровне эффективности. В теоретической части данного исследования мы говорили о роли «буфера» между подчиненными и

вышестоящим руководством, которая свойственна руководителю на данном управленческом уровне. Выделенные в этот фактор качества и определяют способность противостоять давлению других организационных уровней. Руководитель с высокой степенью выраженности данного фактора способен эффективно взаимодействовать с подчиненными, выполнять производственные задачи на высоком уровне, при этом находить общий язык с руководством и осуществлять передачу информации и обратную связь между этими уровнями. С учетом того, что интересы вышестоящих и нижестоящих сотрудников зачастую не совпадают, социальный интеллект руководителя среднего управленческого звена становится ключевым в понимании социально-психологических детерминант эффективного управления на данном организационном уровне.

Второй по силе факторной нагрузки фактор был проинтерпретирован как «Патернализм». Этот фактор включает в себя такие качества, как альтруизм, харизматичность и ответственность. Если предыдущий фактор мы охарактеризовали как внешний, проявляющийся через межличностное взаимодействие, этот фактор можно назвать внутренним, по причине того, что в него включены качества, связанные с особенностями личности руководителя. Вообще патернализм представляет собой характеристику стиля руководства. В нашем случае можно констатировать наличие у подчиненных потребности в таком руководителе на среднем уровне управления. Цель, которую сотрудники преследуют, выбирая такого руководителя, – реализация потребности в защите и делегирование ответственности. В литературе руководителя-патерналиста описывают термином «великодушный автократ», и действительно, большинство подчиненных ждут родительского отношения к себе, и прежде всего, желают наличия помощи и четких директив. С точки зрения подбора управленческих кадров наличие подобного стиля у руководителя желательно при условии, что будет сохраняться и поощряться собственная инициатива подчиненных ему сотрудников.

Третий фактор, на наш взгляд, связан с социальными установками и мировоззрением руководителя, он был образован качествами: заботливость,

правдивость, миролюбивость, и проинтерпретирован как «Человечность». Этот фактор раскрывает личность руководителя с точки зрения его способности противопоставить интересы эгоистические и индивидуалистические интересам общественным. Можно предположить, что даже в большей степени, чем о свойствах личности, здесь речь идет о характере руководителя, точнее о тех его структурных элементах, которые выражают отношение личности к другим людям, коллективу, обществу. Противоположными чертами характера являются: индивидуализм, жесткость, безразличие, черствость, презрение, грубость, лживость, и эти качества руководителя особенно важно отслеживать на этапе профессионального отбора. Подчиненные, низко оценивающие руководителя по фактору «Человечность», не станут с энтузиазмом относиться к поставленным таким руководителем задачам. И, наоборот, если подчиненные признают человечность руководителя, они готовы из уважения к нему действовать даже в ущерб личным интересам.

Четвертый фактор, проинтерпретированный как «Деловая репутация», составляют такие качества, как компетентность и собранность. Деловая репутация – это тоже внешний фактор, отражающий определенную сторону имиджа руководителя. Этот фактор отвечает за доверие к руководителю. При формировании индивидуальной концепции образа идеального руководителя у подчиненных этот фактор обуславливает их готовность подчиняться решениям такого управленца. Для руководителя с «испорченной» репутацией, которые в глазах подчиненных предстали некомпетентными и несобранными, практически невозможно восстановить свой имидж, и каждое управленческое решение после этого будет подвергаться сомнению.

Пятый фактор – не последний по факторному весу, хотя и является самым простым. Этот фактор «Активность» представляет ожидания подчиненных от характера деятельности руководителя. На самом деле активность руководителя, которую ждут подчиненные, достаточно интересна в плане составляющей образа идеального руководителя. Здесь в дело вступает сама специфика среднего уровня управления, изобилующего конфликтными и критическими ситуациями.

Способность быстро и деятельно реагировать на изменение условий является, таким образом, довольно значимым фактором, определяющим образ идеального руководителя.

Меньшей факторной нагрузкой характеризуется шестой фактор – «Деловая этика». Он включает в себя открытость и тактичность, как базовые компоненты этической стороны делового общения. Наличие этих качеств оценивается подчиненными, но не в первую очередь. Нередки случаи, когда подчиненные могут закрыть глаза на неэтичность и даже откровенную грубость руководителя при условии эффективности трудового процесса и, соответственно при эффективности межличностного взаимодействия.

Седьмой фактор не униполярен, поэтому требуется заменить одно из качеств на антоним. Таким образом, получается, что данный фактор состоит из качеств спокойствие, «некоторая трусливость» (в противоположность смелости), серьезность. Этот фактор сложен для интерпретации, однако, можно предположить, что сочетание таких качеств будет обеспечивать некоторую безопасность подчиненных, отсутствие неприятных «сюрпризов», таких, например, как неожиданные и рискованные решения.

Можно сделать вывод, что в глазах подчиненных идеальный руководитель – это тот, кто способен к эффективному социальному взаимодействию; выполняет производственные задачи на высоком уровне, при этом находит общий язык с руководством; осуществляет передачу информации и обратную связь между организационными уровнями; способен оказывать помощь, давать четкие директивы; может противопоставить интересы общественные собственным эгоистическим; вызывает доверие; социально активен.

Дополнительно образ руководителя как фактор восприятия его подчиненными исследовался с целью сравнения характеристик «идеального» и «реального» руководителя. В исследовании приняли участие 30 человек, непосредственно находящихся в подчинении у управленцев среднего уровня. Достоверность различий по выраженности тех или иных качеств определялась по U-критерию Манна-Уитни.

Образ идеального руководителя раскрывается через положительные качества (рисунок 12). Идеальный руководитель представляется подчиненным «хорошим» по всем показателям. Однако образ реального руководителя имеет ряд существенных и статистически достоверных различий по сравнению с «идеалом».

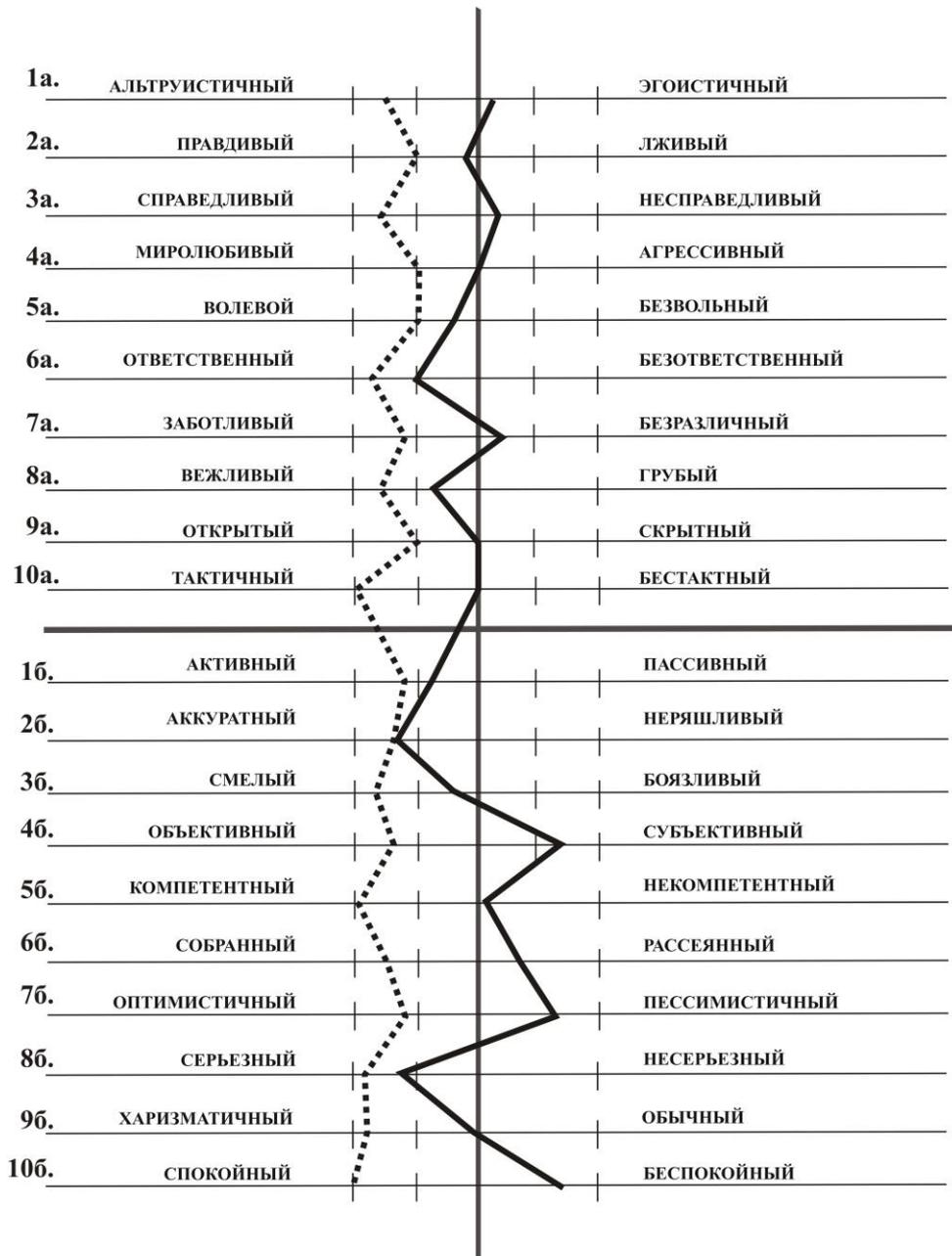


Рисунок 12. Профиль «Образ руководителя среднего звена» глазами подчиненных

Примечание: пунктир – идеальный управленец; прямая линия – реальный управленец.

Идеальный руководитель обладает большим уровнем альтруизма, более справедлив и заботлив, чем руководитель, с которым подчиненные имеют дело в реальности. Также для подчиненных желательно наличие у руководителя развитого чувства такта. Оценивая отношение руководителя к другим подчиненные особо выделяют три аспекта: способность делать что-то для других (альтруизм и заботливость); навыки эффективной коммуникации (чувство такта); объективность оценки ситуации взаимодействия (справедливость).

Большие расхождения были обнаружены при анализе реального и идеального образов руководителя с точки зрения его индивидуальных характеристик. Подчиненные подчеркивают наличие у идеального руководителя высокого уровня когнитивных характеристик (объективность и компетентность). В качестве желательных для руководителей черт характера выделен ряд черт характера (оптимизм и спокойствие). Можно сделать вывод, что для подчиненных в образе руководителя одинаково важными являются и характеристики, описывающие отношение управленца к другим, и его индивидуальные характеристики.

Таким образом, для непосредственных подчиненных социально одобряемые качества руководителя занимают ведущую позицию. Тактичный, интеллигентный и харизматичный руководитель имеет гораздо больше шансов завоевать уважение своих подчиненных. В данных, полученных нами, раскрывается неэффективность авторитарного и «волевого» подхода к управлению. Можно заключить, что, если в процессе подбора на должность в управленческом звене среднего уровня не учитывать социально-психологические особенности и личностные качества руководителя – мы можем столкнуться с непринятием такого руководителя коллективом, отсутствия взаимопонимания, и, следовательно, снижению эффективности трудового процесса.

Кластерный анализ позволил выделить группы сотрудников, имеющих сходные оценки идеального и реального руководителей. При кластерном анализе обычно переменные не группируются, а выступают в качестве критериев для группировки объектов. Кластерный анализ в данном случае применялся для группировки сотрудников, исходя из их сходства по выбираемым качествам идеального и реального руководителя.

С помощью кластерного анализа (рисунок 13) было определено, насколько единогласны сотрудники разных подразделений компании в определении образа индивидуального руководителя. Для сравнения были использованы три наиболее масштабных подразделения компании: техническое, административное и коммерческое. Результаты анализа данных позволяют судить, насколько влияет характер выполняемых подчиненными в процессе профессиональной деятельности задач на предпочтения тех или иных факторов оценки образа руководителя и социально-психологических качеств, являющихся компонентами этого образа.

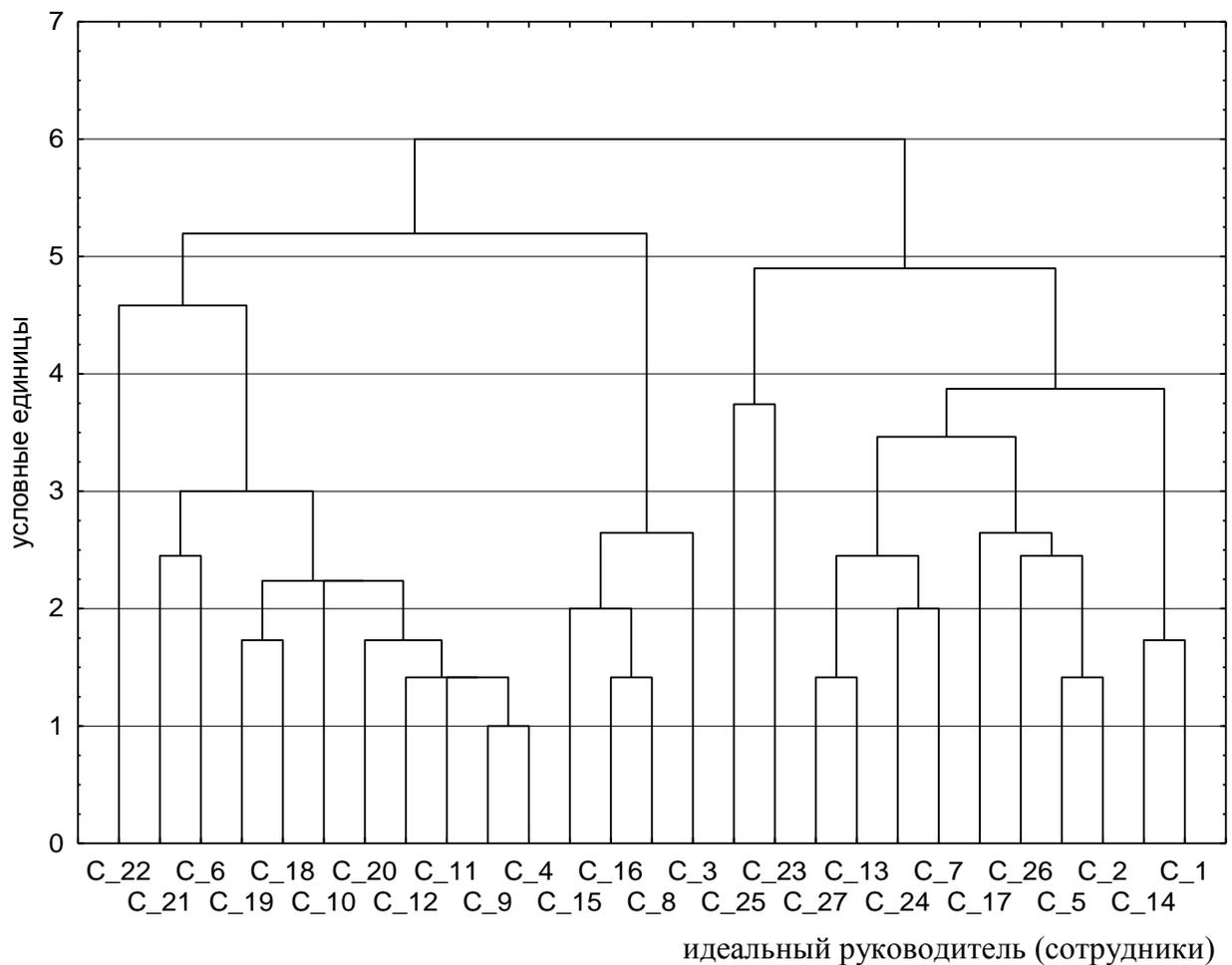


Рисунок 13. Результат объединения групп сотрудников на основе кластерного анализа по качествам идеального руководителя

Примечание: C_1-C_7 – сотрудники технического подразделения компании; C_8-C_16 – сотрудники административного подразделения компании; C_17-C_26 – сотрудники коммерческого подразделения компании.

Результаты, с одной стороны, вполне закономерны, с другой стороны, крайне интересны в контексте исследования.

По качествам идеального руководителя сотрудники разделились на две условные группы: самая многочисленная включает в себя преимущественно представителей административного подразделения. Вторая группа преимущественно состоит из работников технических отделов. Сотрудники коммерческого подразделения равномерно включены в вышеперечисленные группы, что можно объяснить особым положением данного подразделения по сравнению с двумя другими. В коммерческом подразделении сотрудники обладают большей самостоятельностью (осуществляется принцип работы в проектах) и не имеют единого образа руководителя, т.к. нет единой специфики выполняемой деятельности.

Точка зрения административного и технического подразделений на характеристики образа идеального руководителя не совпадают. Если использовать систему полученных в результате факторного анализа координат, то специалисты технических отделов более консервативны в своих предпочтениях, и желают видеть альтруистичного, харизматичного, ответственного, спокойного, справедливого и т.д. руководителя. В данном случае очевидно предпочтение двух факторов оценки образа идеального руководителя. Во-первых, это патернализм, обеспечивающий подчиненным всестороннюю помощь, и, при этом четкие, регламентированные инструкции и указания. Во-вторых, это безопасность (фактор, который в общей выборке обладает наименьшей факторной нагрузкой). Этот фактор для специалистов технических отделов означает отсутствие неожиданностей, а также рискованных и непродуманных решений со стороны руководителя.

В административном подразделении мы наблюдаем совершенно иную картину. На первый план выходят такие качества, как смелость, справедливость, компетентность, собранность, вежливость. Из факторов оценки образа идеального руководителя можно выделить факторы «Деловая репутация» и «Социальный интеллект». Административное подразделение оценивает образ идеального

руководителя с точки зрения приоритетов выполняемой деятельности. Так компетентность руководителя и его способность к эффективному социальному взаимодействию приобретают особую значимость, как основополагающие для выполнения административных функций.

Взгляд на руководителя среднего уровня управления был бы не полон без учета мнения вышестоящего руководства. В данном случае мы тоже будем иметь дело с субъективным и идеализированным образом. В ходе данного исследования была предпринята попытка определить особенности восприятия образа руководителя среднего уровня управления высшим руководством. В исследовании приняло участие 8 человек (рисунок 14). Непосредственные руководители, у которых в подчинении находятся управленцы среднего уровня, более требовательны в оценке характеристик, проявляющиеся в социальном взаимодействии. Особые требования предъявляются к самоконтролю и волевому контролю (волевые качества и ответственность). Идеальному руководителю среднего уровня управления требуется искренность по отношению к окружающим (открытость и правдивость).

Высшее руководство отмечает и ряд важных для образа идеального управленца индивидуальных характеристик (активность, компетентность, собранность). В этих характеристиках проявляется способность руководителя к эффективной саморегуляции. Также от идеального руководителя требуется спокойствие и смелость.

Представляется интересным сравнить особенности восприятия образа «идеального» руководителя на разных организационных уровнях (рисунок 14). Разница в оценках позволит определить те характеристики образа, которые помогут при расстановке управленческого персонала. Так, те качества, которые особо выделяют подчиненные необходимо оценивать, если сотрудник направляется на такое направление работы, которое предполагает большое количество профессиональных контактов с оперативным уровнем управления. Позитивный образ, возникающий в процессе восприятия руководителя у

подчиненных, сделает процесс профессионального взаимодействия более эффективным.

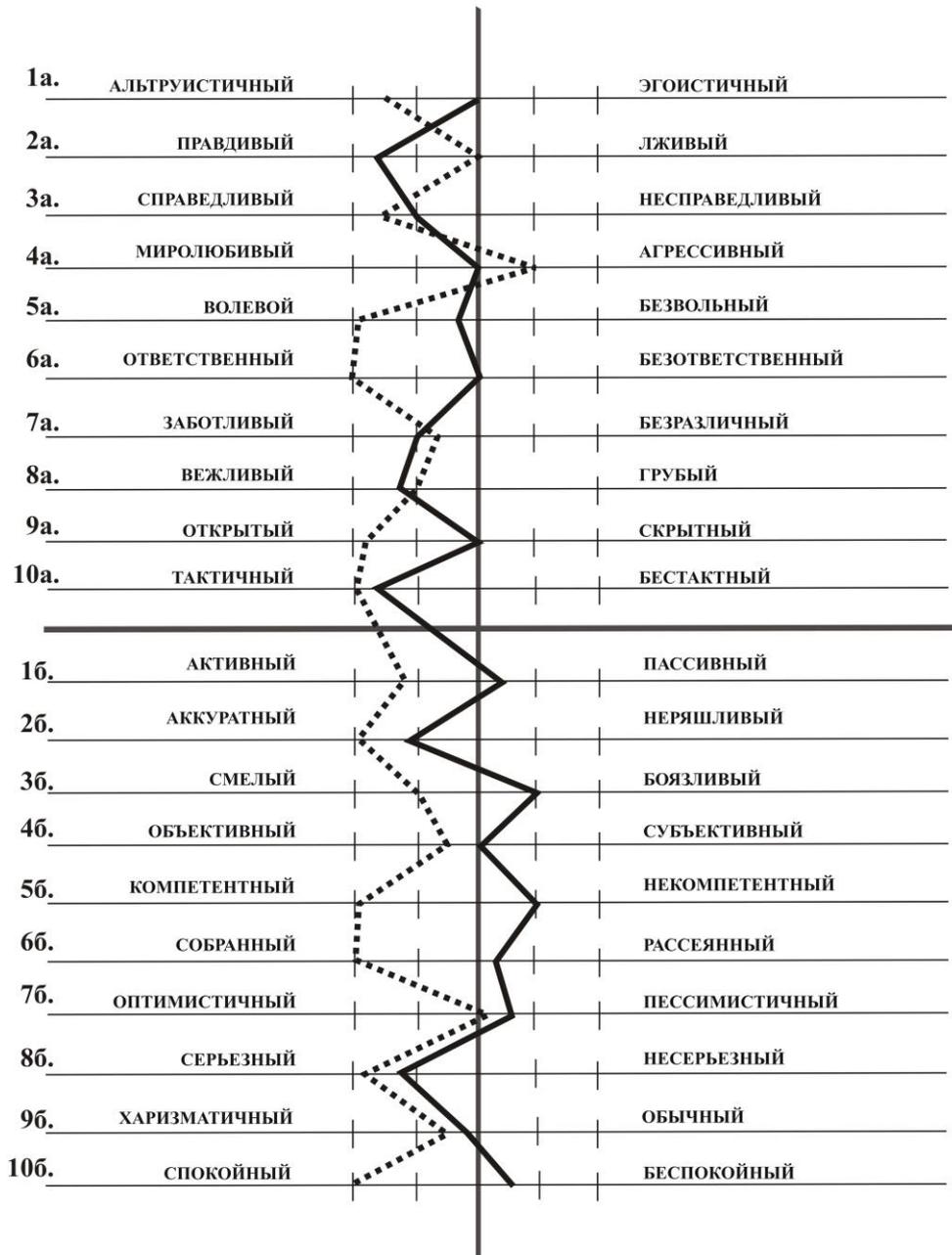


Рисунок 14. Профиль «Образ руководителя среднего звена» глазами высшего руководства

Примечание: пунктир – идеальный управленец; прямая линия – реальный управленец.

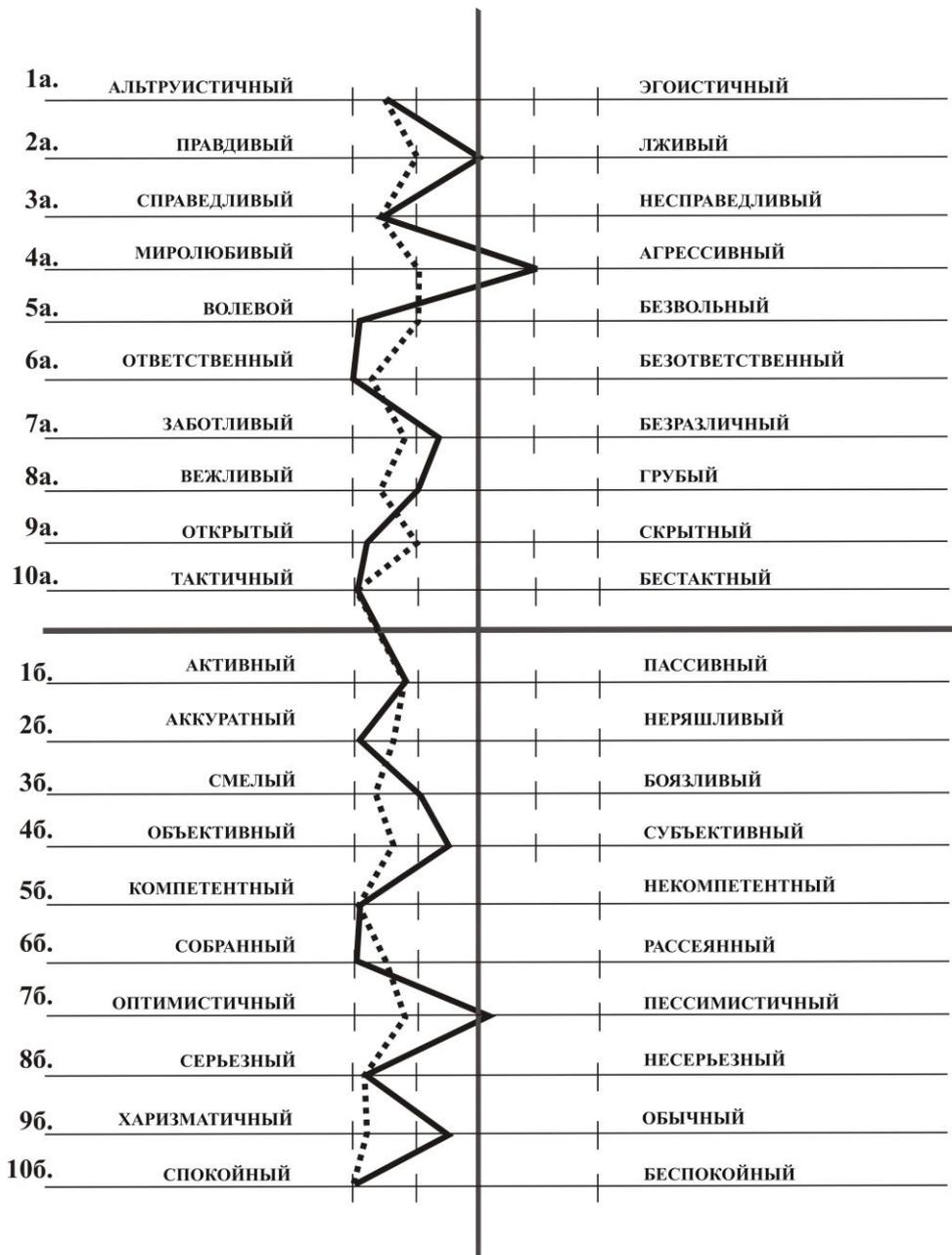


Рисунок 15. Профиль «Образ руководителя среднего звена», сравнение качеств, значимых для подчиненных и высшего руководства

Примечание: пунктир – мнение подчиненных; прямая линия – мнение высшего руководства.

В случае, если сотрудник в качестве основных обязанностей имеет контакты с высшим руководством, необходимо при расстановке кадров учитывать тот образ и те качества, которые представляется оптимальными высшему руководству – это снизит напряженность в профессиональных контактах, повысит эффективность взаимодействия. Статистически значимые различия обнаружены только по ряду

характеристик образа руководителя. Подчиненные ждут от «идеального» руководителя большего миролюбия и большей оптимистичности. По остальным характеристикам статистически значимых различий не выявлено. Можно утверждать, что подчиненные будут лучше воспринимать руководителя, не склонного к давлению, в то время как определенная доля напористости будет оценена высшим уровнем управления.

Можно сделать вывод, что образ руководителя среднего звена управления различен на различных организационных уровнях:

– На высшем организационном уровне непосредственные руководители воспринимают управленца среднего звена в целом позитивно, особое внимание уделяя его активности, компетентности, собранности, спокойствию и смелости.

– На оперативном организационном уровне подчиненные также определяют образ руководителя как позитивный и, при этом, ожидают наличия у руководителя справедливости и заботливости, развитого чувства такта.

– В представлении подчиненных идеальный руководитель – это тот, кто способен к эффективному социальному взаимодействию; выполняет производственные задачи на высоком уровне, при этом находит общий язык с руководством; осуществляет передачу информации и обратную связь между организационными уровнями; способен оказывать помощь, давать четкие директивы; может противопоставить интересы общественные собственным эгоистическим; вызывает доверие; социально активен.

– Результаты анализа данных позволяют судить, что характер выполняемых подчиненными в процессе профессиональной деятельности задач оказывает существенное влияние на предпочтения тех или иных факторов оценки образа руководителя и социально-психологических качеств, являющихся компонентами этого образа.

Представляется возможным использовать полученные данные в процессе подбора и расстановки кадров среднего уровня управления с целью повышения эффективности социального взаимодействия в процессе выполнения профессиональных задач.

Глава 4.**РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ ПОДБОРА
И РАССТАНОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ****4.1 Оптимизация процесса подбора и расстановки
управленческих кадров телекоммуникационной компании
с учетом социально-психологических характеристик**

Система подбора и расстановки управленческих кадров в телекоммуникационной компании основана на ряде принципов.

При подборе управленческих кадров в телекоммуникационной компании:

- осуществляется учет общих и специальных требований при подборе управленческих кадров;
- реализуется четкое определение обязанностей и ответственности для каждого уровня управления в компании;
- проводятся объективные процедуры оценки соответствия уровня подготовки, квалификации, личных и деловых качеств кандидатов на управленческие должности, характеру деятельности, профилю управляемого объекта.

В процессе расстановки управленческих кадров среднего уровня:

- осуществляется контроль преемственности кадров;
- создаются условия для роста и выдвижения управленческих кадров;
- ведется поиск наиболее эффективных форм сочетания проверенных, опытных работников с молодыми кадрами на руководящих должностях;
- оказывается разносторонняя помощь кадрам управления в овладении знаниями и опытом;
- обеспечивается пополнение руководящих кадров за счет растущих, энергичных работников.

Реализацию приведенных принципов и кадровую политику компании можно охарактеризовать как успешную, однако, существуют отдельные проблемные зоны.

В процессе подбора управленческих кадров учитывается большое количество объективных требований к управленцу среднего уровня, однако, социально-психологический аспект не нашел достаточного отражения:

- недостаточно учитываются социально-психологические характеристики управленцев;
- недостаточно структурирована система оценки управленческих кадров с позиции социально-психологических характеристик;
- не разработана процедура создания положительного образа руководителя.

На основе эмпирического исследования были сформулированы предложения по оптимизации **процесса подбора** кадров среднего уровня управления в телекоммуникационной компании с учетом социально-психологических закономерностей. За основу был взят существующий на данный момент в компании регламент подбора управленческих кадров (рисунок 16). Очевидно, что применять полученные эмпирически данные о социально-психологических детерминантах возможно на следующих этапах: определение специфики требований к кандидату; оценка кандидатов на должность руководителя; подготовка кандидатов к занятию вакантной должности; обучение и развитие необходимых качеств кандидатов.

На этапе определения специфики требований к кандидату на должность руководителя среднего уровня управления в телекоммуникационной компании необходимо учитывать следующие выявленные в ходе исследования закономерности. На данном уровне подбора управленческих кадров следует обращаться к внутренним ресурсам компании, направить основные усилия на раскрытие потенциала и профессиональный рост сотрудников уже имеющих стаж работы в данной компании. Подобная система внутренней ротации управленческих кадров обеспечит благоприятный социально-психологический климат в коллективе, повысит мотивацию сотрудников, через предоставление им

более широких возможностей для карьерного роста, укрепит позитивный имидж компании.



Рисунок 16. Алгоритм процедуры подбора управленческих кадров в телекоммуникационной компании

В качестве дополнительных требований, предъявляемых помимо основных профессионально важных качеств к кандидатам на управленческие должности среднего уровня, следует особо учитывать такие социально-психологические характеристики, как умение эффективно работать с большими объемами информации; умение грамотно планировать процесс профессионального взаимодействия на всех организационных уровнях; способность справляться со стрессовыми ситуациями. Данные характеристики являются обязательными для

руководителей среднего уровня управления в телекоммуникационной компании. Перечисленные характеристики обязательны к учёту при осуществлении подбора управленческих кадров.

Процедура подбора кандидатов на должность руководителя помимо основных и общепринятых методов, таких, как собеседование, тестирование и диагностика профессионально важных качеств, должна включать в себя методы, позволяющие провести оценку социально-психологических характеристик кандидатов. В качестве основного метода предполагается использовать case-study. Для каждого направления работы руководителя на среднем уровне управления составлены «кейсы», успешное решение которых связано с наличием у будущего руководителя необходимых социально-психологических характеристик. «Кейсы» разрабатываются и реализуются на практике по стандартной схеме: 1) поиск наиболее значимой проблемы; 2) описание ситуации, в которой она возникла; 3) значимые участники ситуации; работники, задействованные непосредственно в этой ситуации; 4) формулировка решения и оценка его эффективности (на основе экспертного метода).

Для оценки умения руководителя работать с большими потоками информации использованы большие неструктурированные «кейсы» (long unstructured cases) объемом до 50 стр.; в них дается информация очень подробная, в том числе и совершенно ненужная; самые необходимые для разбора сведения, наоборот, могут отсутствовать; будущий руководитель должен распознать такие «подвохи» и справиться с ними.

Для оценки умения руководителя грамотно планировать профессиональное взаимодействие использовались структурированные (highly structured) «кейсы», в которых дается минимальное количество дополнительной информации; при работе с ним нужно использовать определенную модель или формулу; существует конкретное оптимальное решение.

Для оценки способности справляться со стрессовыми ситуациями использовались «прогностические кейсы» с описанием наиболее стрессогенных ситуаций возможных в конкретном направлении работы, требующие составления

определенного прогноза развития событий. Предпочтение давалось тем сотрудникам, которые при решении выбирают наиболее рациональные формы поведения в стрессовой ситуации.

Для обеспечения процесса обучения и развития необходимых качеств кандидатов была разработана программа социально-психологического сопровождения управленческих кадров.

Основная задача **расстановки персонала** заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а, с другой – принять во внимание личные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемым требованиями к выполняемой им работе является минимальными без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организации систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Предложения по оптимизации **процесса расстановки** кадров среднего уровня управления в телекоммуникационной компании с учетом социально-психологических закономерностей можно сформулировать следующим образом: необходимо учитывать гендерные и возрастные особенности управленцев, необходимо оценивать соответствие управленцев «идеальному образу» руководителя.

Гендерные характеристики должны учитываться с точки зрения мобильности руководителей, возрастные с точки зрения уровня ответственности. Максимальное соответствие «идеальному образу» руководителя требуется на таких направлениях управленческой деятельности, которые связаны с взаимодействием с наибольшим числом организационных уровней.

Таким образом, социально-психологические характеристики будут учтены на всех этапах процесса и подбора управленческих кадров.

4.2 Программа социально-психологического сопровождения управленческих кадров среднего уровня

На основе проведенного исследования была разработана программа социально-психологического сопровождения управленческих кадров среднего уровня. Основной акцент делался на работе с уже имеющимся кадровым потенциалом, так как стратегия компании предполагает большое внимание внутренним ресурсам по сравнению с внешними.

Целью данной программы является формирование у руководителей среднего уровня управления социально-психологических характеристик, повышающих эффективность их деятельности.

Программа предполагает решение следующих **задач**:

1. Составление социально-психологической характеристики руководителей среднего уровня управления, отбор целевой группы для реализации программы.
2. Информирование участников об основных аспектах проблемы профессионального развития.
3. Составление индивидуального плана развития для участников программы по каждому из блоков программы.
4. Реализация программы.
5. Оценка результативности.

В свете выделенных задач не представляется возможным создание стандартной программы тренинга. Было принято решение создать программу, состоящую из автономных тематических блоков. Для каждого участника программы конкретное содержание каждого из блоков подбирается индивидуально, в соответствии со спецификой деятельности, опытом, личностными особенностями. Программа включает в себя не только работу по развитию личности руководителя и системы его социально-психологических характеристик, но и направлена на оптимизацию систем взаимоотношений «руководитель-подчиненный», «руководитель-руководитель».

Главным **достоинством** программы при ее внедрении в телекоммуникационной компании является создание условий для повышения эффективности руководителей среднего уровня управления без отрыва от непосредственной профессиональной деятельности.

Процедура отбора участников программы

На основе ежегодной оценки эффективности управленческих кадров выделено три основных группы:

- «Hi-Pro» («профессионалы»). В эту группу вошли сотрудники, обладающие эталонным уровнем эффективности;
- «Hi-Po» («высокий потенциал»). Это целевая группа для данной программы. В нее входят сотрудники, обладающие потенциалом для дальнейшего профессионального развития и роста;
- «Std» («основная группа»). Группа управленцев, не отличающихся высокой степенью эффективности, не раскрывших свой потенциал. Данная группа использовалась в качестве контрольной при оценке эффективности программы.

Критерии выбора сотрудников в категорию «Hi-Pro»

Уникальность:

- обладает специфическими для компании знаниями и умениями уникальными на рынке труда;
- выполняет функции, связанные с решением нестандартных задач.

Преобразование информации:

– обрабатывает большие массивы данных, анализирует и готовит аналитические предложения.

Управление знаниями:

– передает знания (наставничество) и предоставляет консультации по профильным вопросам;

– создает новые уникальные знания.

Программа начала действовать в мае 2012 г. Сотрудники целевой группы (14 человек) были проинформированы о целях и задачах программы, дали свое согласие на участие в ней. Далее при непосредственном участии топ-менеджмента компании, специалистов по развитию кадровой политики компании и самих руководителей среднего уровня управления были составлены индивидуальные планы развития по основным блокам программы.

Основой для выделения блоков программы послужило представление об основных ценностях управленческой культуры и их влиянии на успешность развития и функционирования компании (Приложение 8.).

Блок «Доверие руководству»

Удовлетворенность высшим руководством является одним из ключевых факторов, отличающих лучших работодателей. Топ-менеджеры скорее смогут создать культуру высокой вовлечённости и высокоэффективной деятельности в тех компаниях, где высшее руководство вдохновляет сотрудников своим видением будущего, сотрудники доверяют опыту и решениям топ-менеджеров, и к людям относятся как к самому главному и ценному ресурсу компании.

Руководители среднего уровня управления, прежде всего, формируют доверие к руководству в компании, поскольку именно на этом уровне происходит наибольшее количество контактов, связанных с трансляцией целей, стратегии, миссии компании к более низким организационным уровням.

Лидерство, основанное на доверии, базируется на следующем:

1. Видение будущего. Высшее руководство компании должно характеризоваться четким и ясным видением будущего, вдохновлять им

сотрудников. Управленец среднего звена должен иметь навыки передачи информации о целях компании от высшего руководства к другим организационным уровням в приемлемой и адекватной форме.

2. Внимание к людям. Сотрудники должны чувствовать, что руководство придает большое значение мнению людей, их вовлечённости в работу.

3. Мастерство в бизнесе: Сотрудники доверяют опыту и решениям высшего руководства.

В индивидуальную программу развития руководителя среднего уровня управления включается ряд мероприятий, направленных на оптимизацию системы отношений руководитель-подчиненный:

– Тренинг эффективного делового общения. Применяется классическая форма социально-психологического тренинга, в тренинге принимают участие управленцы среднего звена. Обязательным условием является участие в программе не только сотрудников, которым необходимо развитие навыков эффективного общения (Hi-Po), но и высокоэффективных руководителей (Hi-Pro).

– Участие в конференциях, проводимых внутри компании, посвященных целям, стратегии и миссии компании. Публикация отчетных статей по данной тематике во внутрикорпоративных изданиях и рассылка по филиалам и подразделениям компании.

– Участие в семинарах и вебинарах, направленных на повышение профессиональной компетентности руководителей.

Блок «Культура эффективности»

Существуют ключевые различия между быстро растущими и развивающимися компаниями и остальными. Высоко результативные компании демонстрируют четкое распределение ответственности за достижение стратегических целей, сотрудники знают, что они могут сделать для успеха организации, и их руководители поддерживают их в достижении таких целей. Более того, эти компании поощряют сотрудников не только материально и морально, но и за счет предоставления возможностей дальнейшего роста там, где это наиболее полезно для будущего компании.

В основе культуры высокой эффективности лежат следующие принципы:

1. Ответственность. Сотрудники знают, какой вклад они могут внести в реализацию бизнес-стратегии компании, берут на себя ответственность, руководители поддерживают сотрудников в этом.

2. Вознаграждение. Каждый четко понимает, на какое вознаграждения может рассчитывать за высокие результаты и в какой срок. Достижения успешных сотрудников признаются, заслугам сотрудников с наиболее высокой производительностью уделяется особое внимание.

3. Карьерный рост. Компания готова к решению сложных новых задач за счет того, что развивает навыки сотрудников, которые будут важны в будущем. Гарантией успеха в будущем выступает рост сотрудников на всех ключевых позициях.

Для каждого из участников программы составлен список целей профессионального развития и планы их реализации. Проводилась индивидуальная работа с каждым участником. Формирование внутренних мотивов участия в программе, повышение заинтересованности участников программы достигалось за счет осознания участниками перспектив своего карьерного роста и возможных выгод.

Блок «Образ работодателя»

Для большинства организаций привлечение сотрудников соответствующей квалификации и в необходимом количестве является крайне важным условием для реализации бизнес-стратегии. Когда персонал найден, встает вопрос о его долгосрочной мотивации и удержании. Компании, дающие привлекательные и достойные доверия обещания сотрудникам, имеют гораздо больше шансов преуспеть в этом, что отличает их от остальных компаний на рынке.

1. Репутация. Компания известна и имеет хорошую репутацию на рынке, особенно для тех групп персонала, которые наиболее важны для успеха организации.

2. Гордость. Сотрудники гордятся тем, что являются частью организации, и их цели и ценности соответствуют целям и ценностям компании.

3. Доверие. Ценности и сообщения, транслируемые клиентам/потребителям, соответствуют ценностям, транслируемым сотрудникам. Согласованная коммуникация является частью корпоративной культуры и ежедневной работы. Компания соответствует ожиданиям новых сотрудников.

Была реализована система социально-психологических мер, направленных на поддержание у руководителей среднего уровня управления позитивного образа компании и «себя в компании». В эту систему входили внутрикорпоративные мероприятия (в том числе и выездные) командообразующего характера.

Блок «Устойчивое развитие»

В условиях динамично развивающейся деловой среды, краткосрочных побед может быть недостаточно. Чтобы обеспечить постоянство успеха, компания должна подготовить условия для будущих достижений. Для этого требуется проактивное и долгосрочное мышление и умение создавать прочные взаимоотношения внутри организации и за ее пределами.

Устойчивое развитие создается следующими факторами:

1. Внешние связи. По мнению сотрудников, компания имеет хорошую репутацию на рынке товаров/услуг. Компания стремится выстраивать долгосрочные взаимоотношения со всеми заинтересованными лицами.

2. Бизнес. Сотрудникам известно направление развития компании, они верят в ее долгосрочный успех.

3. Люди. Компания способна привлекать и удерживать ключевых сотрудников, а, значит, обеспечить стабильность человеческого капитала.

В данном блоке участники программы совместно работали над реализацией проекта «РегиОН. Новые возможности».

Проблемы, в решении которых принимали участие участники программы:

– Использование ограниченного количества ресурсов для выполнения бизнес-показателей. Лучшие HR практики, формы методы не используются в оперативной бизнес деятельности.

– Разрозненность мероприятий различных подразделений в реализации бизнес-задач.

– Обмен лучшими практиками между филиалами не налажен, происходит спонтанно.

В процессе разработки и реализации проекта происходило формирование команды сотрудников, ориентированных на достижение общей цели и стратегических целей компании.

Оценка эффективности программы

Первый замер эффективности потенциальных руководителей был проведен в марте 2012 г. Оценка эффективности проводилась группой высшего руководства и HR-менеджеров по выделенным ранее критериям. Сотрудники, принявшие участие в программе, работали по индивидуальным планам в течение года. При сравнении с основной группой можно констатировать значительное повышение эффективности в результате прохождения программы (таблица 10).

Таблица 10.

Достоверность различий по уровню эффективности
в контрольной и экспериментальной группах руководителей

	Показатели эффективности на основе экспертной оценки		
	До прохождения программы (средний балл)	После прохождения программы (средний балл)	Уровень значимости изменений
Hi-Po	60,15	85,18	p<0,01*
Std	54,70	63,64	p<0,035
Уровень значимости различий	p<0,022	p<0,01*	

Примечание: * - достоверные различия; Hi-Po – группа потенциальных руководителей; Std – основная группа.

Дополнительно был оценен уровень вовлеченности руководителей среднего уровня управления и удовлетворенность сотрудников своей профессиональной деятельностью.

Вовлеченность оценивалась экспертами в десятибалльной шкале по следующим индикаторам: позитивное отношение к компании, желание продолжать работу в компании, стремление к росту и развитию (Приложение 9).

В процессе прохождения программы уровень вовлеченности существенно повысился. Данные изменения, очевидно, связаны с участием в программе, т.к. у контрольной группы значимых изменений уровня вовлеченности не наблюдается (рисунок 17).

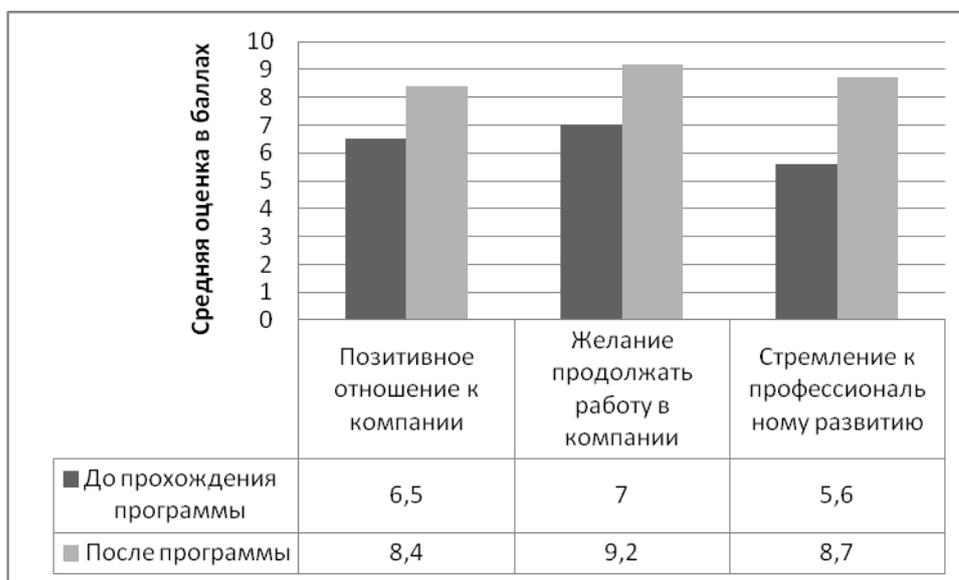


Рисунок 17. Изменение уровня вовлеченности потенциальных руководителей среднего уровня управления после прохождения программы

Можно констатировать, что данная программа позволяет добиться существенных результатов за счет индивидуального подхода к каждому ее участнику, а также учета социально-психологических детерминант процесса подбора и расстановки управленческих кадров, ставшего возможным на основе результатов проведенного исследования.

Разработанная программа позволяет повысить эффективность руководителя и на групповом (социально-психологическом уровне), в рамках которого производится оптимальная расстановка сотрудников в организации, и на социологическом макроуровне, на котором реализуются механизмы создания управленческих групп, изучается общественное мнение, удовлетворенность персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема социально-психологических детерминант процесса подбора и расстановки управленческих кадров является одной из важных научно-практических проблем социальной психологии и психологии управления, первостепенное значение в этом направлении имеет разработка вопросов, связанных с исследованием социально-психологических характеристик руководителя с учетом специфики сферы деятельности.

Особенно данная проблема актуальна в сфере управления в телекоммуникационной отрасли, так как в данной отрасли на первый план выходят особые требования к личности руководителя, включающие в себя требования, связанные с эффективным процессом взаимодействия на различных организационных уровнях. Учет социально-психологических характеристик процесса профессиональной деятельности руководителя среднего уровня управления является необходимым условием повышения качества и эффективности в сфере телекоммуникационных услуг.

В представленной работе социально-психологические детерминанты рассматриваются с учетом специфики профессиональной деятельности и деловых контактов руководителей среднего уровня в телекоммуникационной компании. Установление социально-психологических детерминант, оказывающих влияние на процесс подбора и расстановки персонала, являлось целью диссертационного исследования. Проведенная работа показала актуальность и востребованность обозначенной темы.

В работе проверялась гипотеза о том, что в основе процесса подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня в телекоммуникационной компании лежат специфичные для данной отрасли социально-психологические характеристики, связанные с основными особенностями управленческой деятельности и особенностями взаимодействия между уровнями управления и подразделениями, характерными для данной отрасли.

В целом, гипотеза была подтверждена. Было показано, что существует ряд социально-психологических факторов, которые необходимо учитывать при организации процедуры подбора и расстановки кадров. В соответствии с теоретическим обоснованием и задачами экспериментального исследования был подобран комплекс методик, позволяющий оценить влияние выделенных в процессе теоретического анализ социально-психологических факторов на процесс подбора и расстановки управленческих кадров в телекоммуникационной компании.

Выявлено, что с точки зрения подбора и расстановки управленческих кадров, высокий уровень удовлетворенности трудом и социальными условиями, а также особенности социально-статусных характеристик, сопутствующих данному уровню управления, дают ряд эффектов. Социальная среда компании является привлекательной для потенциальных сотрудников, что ведет к возможности с большей избирательностью действовать в процессе подбора кадров и составлять более сложные и детализированные системы профессионального отбора. Удовлетворенность сотрудников социальной средой организации делает структуру организации более стабильной, что дает возможность выполнить более эффективную расстановку кадров и сохранять ее в течение длительного периода. Одной из специфичных черт для среднего уровня управления в телекоммуникационной компании является роль промежуточного звена между высшим и оперативными организационными уровнями.

Определена специфика среднего уровня управления в телекоммуникационной компании. Средний уровень управления характеризуется своей особой спецификой. В частности, из всех компонентов управленческой деятельности выделяется работа с информационными потоками, менеджмент человеческих ресурсов и планирование профессиональной деятельности. Существует ряд социально-психологических качеств, без достаточного уровня выраженности которых невозможно эффективное осуществление профессиональной деятельности на среднем уровне управления. К этим качествам

относятся эффективная саморегуляция, стрессоустойчивость, коммуникативные и организаторские склонности.

Выявлено значение гендерных характеристик при подборе для сотрудника оптимального направления работы, Для женщин-руководителей предпочтительны должности, связанные с общением с подчиненными, установлением контактов и налаживанием связей, для мужчин-руководителей предпочтительны должности, связанные с принятием стратегических решений.

Доказано, что возрастные характеристики определяют расстановку управленческих кадров с точки зрения стрессогенности среды и уровня ответственности. Руководители до 45 лет хорошо справляются с деятельностью, связанной с высокой степенью риска, в то время как сотрудникам после 45 лет подходят направления, связанные с высокой степенью ответственности.

Установлено, что у высокоэффективных руководителей формируется своя структура социально-психологических характеристик, отвечающая за успешность и эффективность профессиональной деятельности. Для высокоэффективного руководителя характерен высокий уровень интеграции всех выделенных социально-психологических характеристик, причем особый вес имеет показатель стрессоустойчивости. При повышении эффективности профессиональной деятельности руководителей происходят существенные изменения в структуре социально-психологических характеристик, повышается степень ее организованности и вес отдельных качеств.

Доказано, что образ руководителя среднего звена управления, возникающий в процессе социальной перцепции, различен на различных организационных уровнях. На высшем организационном уровне, непосредственные руководители воспринимают управленца среднего звена в целом позитивно, особое внимание уделяя его активности, компетентности, собранности, спокойствию и смелости. На оперативном организационном уровне подчиненные также определяют образ руководителя как позитивный и, при этом, ожидают наличия у руководителя справедливости и заботливости, развитого чувства такта. Использование полученных данных в процессе подбора и расстановки кадров среднего уровня

управления, возможно с целью повышения эффективности социального взаимодействия в процессе выполнения профессиональных задач.

Результаты, полученные в ходе апробации разработанной программы, свидетельствуют о влиянии этой программы на эффективность управленческой деятельности и на то, что данная программа дает возможность раскрытия профессионального и личностного потенциала руководителей.

Проведенное исследование позволило наметить тенденции к дальнейшему теоретическому изучению социально-психологических характеристик личности руководителя, а также к практическому применению полученных результатов (разработка программ повышения эффективности управленческой деятельности). Все это составляет перспективу для последующей разработки этой проблемы и дальнейших исследований в этом направлении.

ВЫВОДЫ

Проведенное диссертационное исследование позволило получить следующие основные выводы:

1. Средний уровень управления характеризуется высоким уровнем удовлетворенности трудом и социальными условиями, социальная среда компании является привлекательной для потенциальных сотрудников данного уровня, что ведет к возможности с большей избирательностью действовать в процессе подбора кадров и составлять более сложные и детализированные системы профессионального отбора; удовлетворенность сотрудников социальной средой организации делает структуру организации более стабильной, что дает возможность выполнить более эффективную расстановку кадров и сохранять ее в течение длительного периода; в качестве одной из специфичных черт для среднего уровня управления в телекоммуникационной компании является роль промежуточного звена между высшим и оперативными организационными уровнями. Средний уровень управления в телекоммуникационной компании характеризуется своей особой спецификой. В частности, из всех компонентов управленческой деятельности выделяется работа с информационными потоками, менеджмент человеческих ресурсов и планирование профессиональной деятельности.

2. В процессе подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня необходимо учитывать социально-психологические характеристики руководителей. Гендерные характеристики имеют значение при подборе для сотрудника оптимального направления работы. Для женщин-руководителей предпочтительны должности, связанные с общением с подчиненными, установлением контактов и налаживанием связей, для мужчин-руководителей предпочтительны должности, связанные с принятием стратегических решений.

Возрастные характеристики определяют расстановку управленческих кадров с точки зрения стрессогенности среды и уровня ответственности.

Руководители до 45 лет хорошо справляются с деятельностью, связанной с высокой степенью риска, в то время как сотрудникам после 45 лет подходят направления, связанные с высокой степенью ответственности.

3. Существует ряд социально-психологических качеств, без достаточного уровня выраженности которых невозможно эффективное осуществление профессиональной деятельности на среднем уровне управления. К этим качествам относятся эффективная саморегуляция, стрессоустойчивость, коммуникативные и организаторские склонности. Для эффективного руководителя характерен высокий уровень интеграции всех выделенных социально-психологических характеристик, причем особый вес имеет показатель стрессоустойчивости. При повышении эффективности профессиональной деятельности руководителей происходят существенные изменения в структуре социально-психологических характеристик.

4. Образ руководителя среднего звена управления различен на различных организационных уровнях. На высшем организационном уровне непосредственные руководители воспринимают управленца среднего звена в целом позитивно, особое внимание уделяя его активности, компетентности, собранности, спокойствию и смелости. На оперативном организационном уровне подчиненные также определяют образ руководителя как позитивный и, при этом, ожидают наличия у руководителя справедливости и заботливости, развитого чувства такта.

5. В представлении подчиненных идеальный руководитель – это тот, кто способен к эффективному социальному взаимодействию; выполняет производственные задачи на высоком уровне, при этом находит общий язык с руководством; осуществляет передачу информации и обратную связь между организационными уровнями; способен оказывать помощь, давать четкие директивы; может противопоставить интересы общественные собственным эгоистическим; вызывает доверие; социально активен.

6. Результаты анализа данных позволяют судить, что характер выполняемых подчиненными в процессе профессиональной деятельности задач

оказывает существенное влияние на предпочтения тех или иных факторов оценки образа руководителя и социально-психологических качеств, являющихся компонентами этого образа.

7. Разработанная программа позволяет повысить эффективность руководителя и на групповом (социально-психологическом уровне), в рамках которого производится оптимальная расстановка сотрудников в организации, и на социологическом макроуровне, на котором реализуются механизмы создания управленческих групп, изучается общественное мнение, удовлетворенность персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Erikson, Абульханова-Славская, К.А. Деятельность и психология личности / К.А. Абульханова-Славская. – М.: Наука, 1980. – 334 с.
2. Агеев, В.С. Психология межгрупповых отношений / В.С. Агеев. – М.: МГУ, 1984. – 144 с.
3. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1983. – 327 с.
4. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
5. Ананьев, Б.Г. Человек как предмет познания / Б.Г. Ананьев. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
6. Ананьев, Б.Г. Психологическая структура человека как субъекта / Б.Г. Ананьев // Человек и общество. – 1967. – Вып. 2. – 247 с.
7. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов. – 5-е изд., испр. и доп. / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 2002. – 369 с.
8. Аникеева, Н.П. Психологический климат в коллективе / Н.П. Аникеева. – М.: Просвещение, 1983. – 224 с.
9. Анисимов, П.Р. Внутриличностный и межличностный конфликты: анатомия и пути разрешения / П.Р. Анисимов. – Ярославль: МАПН, 2000. – 260 с.
10. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1989. – 408 с.
11. Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2007. – 432 с.
12. Баранова, Л.А. Социальная компетентность: условия формирования и проявления / Л.А. Баранова // Человек и общество (научный и общественный альманах) / под ред. В.Е. Семенова. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2006. – Вып. XXXI. –

247 с.

13. Беляев, С. Рекрутинг-2010-2011. 13 тенденций в подборе персонала / С. Беляев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r&art=r0019>.

14. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – СПб.; М.: Университетская книга АСТ, 1998. – 320 с.

15. Бизюкова, И.В. Кадры: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. – М.: Московский рабочий, 1984. – 150 с.

16. Богданов, В.А. Системологическое моделирование личности в социальной психологии / В.А. Богданов. – Л.: ЛГУ, 1987. – 144 с.

17. Бодалев, А.А. Личность и общение / А.А. Бодалев. – М.: Международная педагогическая академия, 1995. – 328 с.

18. Бодалев, А.А. Психология общения: избранные психологические труды / А.А. Бодалев. – М.: МПСИ, МОДЭК, 2002. – 256 с.

19. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности: учеб. пособие для вузов / В.А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ, 2001. – 511 с.

20. Борисова, С.А. Словарь-справочник кадровика / С.А. Борисова. – М.: Альфа-Пресс 2005. – 360 с.

21. Брушлинский, А.В. Психология субъекта / А.В. Брушлинский; отв. ред. В.В. Знаков. – М.: Институт психологии РАН; СПб.: Алетейя, 2003. – 272 с.

22. Буртовая, Н.Б. Коммуникативная компетентность личности и социально-психологические факторы ее развития: автореф. дис. ...канд. психол. наук: 19.00.01 / Н.Б. Буртовая. – Красноярск, 2004. – 31 с.

23. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков. – М.: Экзамен, 2005. – 320 с.

24. Вундерер, Р. Ключевая роль роль социальной компетенции в концепции сопредпринимательства / Р. Вундерер, П. Дик // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 5. – 56 с.

25. Выготский, Л.С. Мышление и речь / Л.С. Выготский // Собр. соч. – в

6 т. – М.: Педагогика, 1982. – Т. 2. – 357 с.

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

27. Ганзен, В.А. Системные описания в психологии / В.А. Ганзен. – Л.: ЛГУ, 1984. – 176 с.

28. Гаранина, Ж.Г. Психологическая компетентность будущего специалиста (на материале экономико-управленческих профессий): дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13 / Ж.Г. Гаранина. – Казань, 1999. – 186 с.

29. Глас, Дж. Статистические методы в педагогике и психологии / Дж. Глас, Дж. Стэнли. – М.: Прогресс, 1976. – 494 с.

30. Грачев, М. Пятипроцентный элемент / М. Грачев, С. Филонович // Эксперт. – 2000. – № 25. – 3 июля. – С. 24-26.

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

32. Дружилов, С.А. Профессионализм как реализация ресурса индивидуального развития человека / С.А. Дружилов // Ползуновский вестник. – 2004. – № 3. – С. 200-208.

33. Дружинин, В.Н. Экспериментальная психология / В.Н. Дружинин. – СПб.: Питер, 2000. – 318 с.

34. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке; пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Изд. «Дом Вильяме», 2003. – 272 с.

35. Дудченко, В.С. Инновационные технологии: учебно-метод. пособие / В.С. Дудченко. – М., 1996. – 68 с.

36. Евсеев, А.В. Формирование социально-психологической компетентности молодых руководителей: дис. ... канд. психол. наук / А.В. Евсеев. – М.: РГБ, 2002. – 164 с.

37. Елина, И.Е. Компетентность как интегральная характеристика профессиональной деятельности государственных служащих: дис. ... канд.

психол. наук: 19.00.13. / И.Е. Елина. – М.: 1999. – 204 с.

38. Ерина, С.И. Общение в организациях / С. И. Ерина, Е.В. Конева. – Ярославль: Авер-пресс, 2001. – 112 с.

39. Ерина, С.И. Организация и методы прикладного социально-психологического исследования: метод. указания / С.И. Ерина. – Ярославл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль, 2004. – 59 с.

40. Ерина, С.И. Применение метода опроса в практике социально-психологических исследований / С.И. Ерина. – Ярославль, 1986. – 31 с.

41. Журавлев, А.Л. Социальная психология / А.Л. Журавлев, В.А. Соснин, М.А. Красников. – М.: ФОРУМ ИНФРА, 2006. – 416 с.

42. Зайцев, А.К. Внедрение социальных технологий в практику управления / А.К. Зайцев // Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. – М., 1989. – 245 с.

43. Зайцева, Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 336 с.

44. Замфир, К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога / К. Замфир. – М.: Политиздат, 1983. – 142 с.

45. Знаков, В.В. Психология понимания: проблемы и перспективы / В.В. Знаков. – М.: Институт психологии РАН, 2005. – 447 с.

46. Иванов, В.Н. Проблемы информатизации и технологизации социального пространства (Механизмы сбалансированности федеральных и региональных программ) / В.Н. Иванов, Г.П. Лесников, В.Л. Зайченков. – М.: Луч, 1994. – 215 с.

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

48. Иванова, Е.М. Психология профессиональной деятельности / Е.М. Иванова. – М.: Пер Сэ, 2006 – 382 с.

49. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2003. – 512 с.

50. Итоги VI исследования рынка рекрутмента г. Москвы // Управление персоналом. – 2007. – № 7. – 96 с.
51. Каган, М.С. Системный подход и гуманитарное знание / М.С. Каган. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1991. – 241 с.
52. Карпов, А.В. Психология принятия управленческих решений / А.В. Карпов // под ред. проф. В.Д. Шадрикова. – М.: Юристъ, 1998. – 440 с.
53. Карпов, А.В. Метакогнитивная регуляция структурных уровней организации деятельности / А.В. Карпов // Ярославский психологический вестник. – Вып. 24. – Москва-Ярославль, 2008. – С. 8-19.
54. Карпов, А.В. Метасистемная организация уровневых структур психики / А.В. Карпов. – М.: ИП РАН, 2004. – 504 с.
55. Карпов, А.В. Методологические основы психологии принятия решения / А.В. Карпов // Ярославль: Яросл. гос. ун-т, 1999. – 232 с.
56. Карпов, А.В. Процессы принятия решения в регуляции трудовой деятельности / А.В. Карпов // Психологический журнал. – 1991. – Т. 12. – № 1. – С. 21-32.
57. Карпов, А.В. Психологический анализ деятельности / А.В. Карпов, И.Г. Савин. – Ярославль: ЯрГУ, 2005. – 144 с.
58. Карпов, А.В. Психология принятия межличностных решений / А.В. Карпов. – Ярославский государственный университет. – Ярославль, 1993. – 90 с.
59. Карпов, А.В. Психология управленческой деятельности / А.В. Карпов, Н.Г. Терещенко. – Казань: Таглитат, 2006. – 288 с.
60. Карпов, А.В. Структурно-функциональное строение профессиональной деятельности информационного характера: монография / А.В. Карпов, С.Л. Леньков. – Тверь: ТвГУ, 2006. – 448 с.
61. Кашницкий, В.И. Коммуникативная компетентность как ресурс совладающего поведения личности / В.И. Кашницкий // Психология совладающего поведения: материалы Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Е.А. Сергиенко, Т.Л. Крюкова. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2007. –

С. 201-202.

62. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с.

63. Кирьянова, Е.Н. Стресс в профессиональной деятельности / Е.Н. Кирьянова // Психология в бизнесе. – М., 1997. – Июль-Декабрь. – С. 32–45.

64. Климов, Е.А. Психология профессионала / Е.А. Климов. – М.: Институт практической психологии, Воронеж; НПО «МО-ДЭК», 1996. – 400 с., С. 387.

65. Коблянская, Е.В. Психологические аспекты социальной компетентности: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Е.В. Коблянская. – СПб., 1995. – 16 с.

66. Козлов, В.В. Методология и методы социально-психологических исследований: учеб. пособие УМО вузов России / А.А. Бодалев, В.В. Козлов, Л.Г. Лаптев, А.Н. Сухов. – М.: Москва – Санкт-Петербург, 2003. – 378 с.

67. Козлов, В.В. Интегративная психология: пути духовного поиска или освящение повседневности: монография / В.В. Козлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2007. – 528 с.

68. Козлов, В.В. Групповая работа. Стратегия и методы исследования / В.В. Козлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2007. – 224 с.

69. Козлов, В.В. Психология творчества. Свет, сумерки и темная ночь души / В.В. Козлов. – М.: Гала – Издательство, 2009. – 112 с.

70. Козлов, В.В. Российская социальная психология организаций – проблемы и задачи / В.В. Козлов, В.В. Новиков // Человеческий фактор: социальный психолог. Вып. 1 (25). – Ярославль–Москва, 2012. – С. 3-12.

71. Козлов, В.В. Проблема коллектива в современной социальной психологии / В.В. Козлов, В.В. Новиков // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – № 2(20). – С. 148-151.

72. Козлов, В.В. Взаимосвязь самоотношения руководителей низового звена управления и их поведения в экстремальных ситуациях / В.В. Козлов, И.

Михалева // Психология XXI столетия. – Т. 2. – Ярославль: Изд-во ООО «Титул-Яр», МАПН, 2012. – С. 73-78.

73. Козлов, В.В. Интегративная психология: практические методы нового поколения / В.В. Козлов // Интегративная психология: практические методы нового поколения: материалы Международной практической конференции; Москва, МАИПП, 23-25 октября 2009 г. – М., 2009. – С. 6-12.

74. Колодкина, Д.О. Планирование и организация подбора и расстановки управленческих кадров на промышленном предприятии / Д.О. Колодкина // Научный потенциал студенчества в XXI веке: материалы IV Международной научной конференции. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2010. – Т. 3. – С. 98-104.

75. Коломинский, Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах: общение и возрастные особенности / Я.Л. Коломинский. – Минск: Изд-во БГУ, 1976. – 350 с.

76. Конева, Е.В. Психология общения / Е.В. Конева. – Ярославль: ЯрГУ, 1992. – 72 с.

77. Корнеева, Е.Н. Социальное взаимодействие и механизмы становления личности / Е.Н. Корнеева // Ярославский педагогический вестник: научно-метод. журнал. – 2000. – № 3 (25). – С. 67-76.

78. Котлер, Ф. Основы маркетинга; пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой / Ф. Котлер. – М.: Прогресс. 1990. – 47 с.

79. Кравченко, А.И. История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко. – М.: Академический Проект, 2000. – 352 с.

80. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс: учеб. пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2005. – 1136 с.

81. Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.В. Ярошевского. – М.: Просвещение, 1986. – 164 с.

82. Кричевский, Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 384 с.

83. Кузнецов, Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента / Ю.В. Кузнецов. – СПб., 1994. – 285 с.
84. Кулагин, Б.В. Основы профессиональной психодиагностики / Б.В. Кулагин. – М.: Медицина, 1984. – 216 с.
85. Куницына, В.Н. Межличностное общение / В.Н. Куницына и др. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.
86. Куницына, В.Н. Социальная компетентность и социальный интеллект: структура, функции, взаимоотношение / В.Н. Куницына // Б.Г. Ананьев и ленинградская школа в развитии современной психологии / под ред. А.А. Крылова. – СПб., 1995. – С. 48–59.
87. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М.: Прогресс, 1981. – 528 с.
88. Лебедева, М.М. Вам предстоят переговоры / М.М. Лебедева. – М.: Экономика, 1993. – 156 с.
89. Леонов, Н.И. Онтологический подход в социальной психологии / Н.И. Леонов // Ярославский психологический вестник. Вып. 13. – М.-Ярославль: Российское психологическое общество, 2004. – С. 30-32.
90. Леонов, Н.И. Психология делового общения / Н.И. Леонов. – Ижевск: Удмуртский университет, 2002. – 204 с.
91. Леонов, Н.И. Психология социального мира / Н.И. Леонов, М.М. Главатских. – Ижевск: НИПЦ ERGO, 2006. – 132 с.
92. Леонтьев, А.А. Деятельность. Сознание. Личность / А.А. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.
93. Лившиц, С.Б. Кадровая служба / С.Б. Лившиц, Н.С. Назаров, В.Ф. Суров. – Л.: Лениздат, 1985. – 198 с.
94. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / под ред. Н.В. Ключевой. – СПб.: Речь, 2008. – 208 с.
95. Ломов, Б.Ф. Психология и управление / Б.Ф. Ломов, А.Л. Журавлев. – М.: Знание, 1978. – 64 с.

96. Ломов, Б.Ф. О системном подходе в психологии / Б.Ф. Ломов // Вопросы психологии. – 1975. – № 2. – С. 31-45.
97. Ломов, Б.Ф. Системность в психологии / Б.Ф. Ломов // Избранные психологические труды / под ред. В.А. Барабанщикова, Д.Н. Завалишиной, В.А. Пономаренко. – М.-Воронеж, 1996. – С. 290-294.
98. Ломов, Б.Ф. Системный подход и система детерминизма в психологии / Б.Ф. Ломов // Психологический журнал. – 1989. – № 4. – С. 19-33.
99. Лукаш, Ю.А. Большой словарь-справочник кадровика / Ю.А. Лукаш. – М.: Книжный мир, 2004. – 512 с.
100. Лутошкин, Р.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива / Р.Н. Лутошкин. – М., 1988. – 125 с.
101. Мануйлов, Г.М. Психологическое управление в менеджменте / Г.М. Мануйлов, В.В. Козлов, Н.П. Фетискин. – М.: Академия, 2011. – 325 с.
102. Марищук, В.Л. Поведение и саморегуляция человека в условиях стресса / В.Л. Марищук, В.И. Евдокимов. – М.: Сентябрь, 2001. – 259 с.
103. Маркова, А.К. Психологический анализ профессиональной компетентности / А.К. Маркова // Советская педагогика. – 1990. – № 8. – С. 82-88.
104. Мартынова, В.А. Социально-перцептивное значение компетентности и ее воздействие на жизнедеятельность человека / В.А. Мартынова // Вестник университета. Серия: Социология и управление персоналом. – 2006. – № 7 (23). – С. 63-66.
105. Мелибруда, Е.Я. Я – Ты – Мы: Психологические возможности улучшения общения; пер. с польск. / Е.Я. Мелибруда / вступ. ст. и общ. ред. А.А. Бодалева и А.Б. Добровича. – М.: Прогресс, 1986. – 256 с.
106. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 362 с.
107. Мескон, М.Х. Основы менеджмента; пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.

108. Мильчин, А.Э. Издательский словарь-справочник. – 3-е изд., испр. и доп. [Электронное издание] / А.Э. Мильчин. – М.: ОЛМА-Пресс, 2006.
109. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренг, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
110. Минцберг, Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
111. Митина, Л.М. Психология развития конкурентоспособной личности / Л.М. Митина. – М.: Изд-во Моск. псих.-соц. ин-та; Воронеж: Изд-во НПО МОДЕК, 2003. – С. 241-245.
112. Моросанова, В.И. Стилевая саморегуляция поведения человека / В.И. Моросанова, Е.М. Коноз // Вопросы психологии. – 2000. – № 2. – С. 118-127.
113. Моросанова, В.И. Индивидуальный стиль саморегуляции в произвольной активности человека / В.И. Моросанова // Психологический журнал. – 1995. – Т. 16. – № 4. – С. 26-35.
114. Мясищев, В.Н. Психология отношений / В.Н. Мясищев / вступ. ст. и ред. А.А. Бодалева. – М.: Ин-т практической психологии; Воронеж: НПО МОДЭК, 1995. – 356 с.
115. Небылицын, В.Д. Надёжность работы оператора в сложной системе управления / В.Д. Небылицын // Инженерная психология. – М., 1964. – С. 358-367.
116. Никифоров, Г.С. Надёжность профессиональной деятельности / Г.С. Никифоров. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1996. – 176 с.
117. Новиков, В.В. Социальная психология: феномен и наука / В.В. Новиков. – М.: Изд-во Института психотерапии РАН, 2003. – 344 с.
118. Омаров, А.М. Социальное управление. Некоторые вопросы теории и практики / А.М. Омаров. – М.: Мысль, 1980. – 260 с.
119. Острейковский, В.А. Теория систем / В.А. Острейковский. – М.: Высшая школа, 1997. – 240 с.
120. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. – СПб.: Знание, 1999. – С. 315-319.

121. Петровская, Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг / Л.А. Петровская. – М.: Изд-во МГУ, 1989. – 216 с.
122. Петровская, Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга / Л.А. Петровская. – М.: Изд-во МГУ, 1982. – 168 с.
123. Платонов, К.К. Система психологии и теория отражения / К.К. Платонов. – М.: Наука, 1982. – 310 с.
124. Поваренков, Ю.П. Диалектика становления профессионала / Ю.П. Поваренков // Ярославский психологический вестник. Вып. 1. – М.-Ярославль, 1999. – С. 19-38.
125. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология: учеб. пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2002. – 298 с.
126. Практикум по психодиагностике / под ред. В.В. Столина. – М., 1984. – 236 с.
127. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Наука, 2003. – С. 209-216.
128. Промышленная социальная психология / И.С. Кузьмин, А.Л. Свенцицкий. – Л.: ЛГУ, 1982. – 392 с.
129. Психологический словарь / под ред. В.В. Давыдова, А.В. Запорожца, Б.Ф. Ломова и др. – М.: Педагогика, 1983. – 448 с.
130. Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием) / А.А. Раздорожный – М.: Экзамен, 2006. – 637 с.
131. Салливан, Дж. Тренды на 2010 год в сфере приобретения талантов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=39202>
132. Свенцицкий, А.Л. Социально-психологические проблемы управления / А.Л. Свенцицкий. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1975. – 120 с.
133. Сидоренко, Е.В. Методы математической обработки в психологии /

Е. В. Сидоренко. – СПб.: Социально-психологический центр, 1996. – 352 с.

134. Слепенков, И.М. Основы теории социального управления / И.М. Слепенков, Ю.П. Аверин. – М.: Высшая школа, 1990. – 301 с.

135. Субботина, Л.Ю. Психология защитного поведения / Л.Ю. Субботина; Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль, 2006. – 219 с.

136. Суходольский, Г.В. Основы математической статистики для психологов / Г.В. Суходольский. – СПб., 1998. – 324 с.

137. Суходольский, Г.В. Организационная психология / Г.В. Суходольский. – Харьков: Гуманитарный центр, 2004. – 356 с.

138. Сухомлинский, В.А. Методика воспитания коллектива / В.А. Сухомлинский. – М.: Просвещение, 1981. – 264 с.

139. Сушков, И. Р. Психологические взаимоотношения. Человек в социальной системе / И. Р. Сушков. – М.: Институт психологии РАН, 2008. – 412 с.

140. Сушков, И.Р. Психология взаимоотношений / И.Р. Сушков. – М.: Академический Проект, ИП РАН; Екатеринбург: Деловая книга, 1999. – 448 с.

141. Теоретическая и прикладная социальная психология / А.К. Уледов. – М.: Мысль, 1988. – 334 с.

142. Теплов, В.М. Некоторые проблемы профессионального отбора / В.М. Теплов. – М.: Авиационная и космическая медицина, 1963. – 535 с.

143. Толковый словарь русского языка / под ред. Д.Н. Ушакова. – М.: ОГИЗ, 1935. – 2045 с.

144. Толочек, В.А. Современная психология труда: учеб. пособие. – 2-е изд. / В.А. Толочек. – СПб.: Питер, 2008. – 479 с.

145. Тощенко, Ж.Т. Социология. – 2-е изд. / Ж.Т. Тощенко. – М.: Прометей, 1999. – 510 с.

146. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин. – М.: Дело, 2003. – 272 с.

147. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2001 – 336 с.
148. Урсано, Р. Психодинамическая психотерапия: краткое рук-во / Р. Урсано, С. Зонненберг, С. Лазар // под ред. А.И. Белкина, С.И. Съедина. – М.: Просвещение, 1992. – 174 с.
149. Фетискин, Н.П. Личность в условиях социальной неопределенности: эмоциональное самочувствие и содержание жизненных планов / Н.П. Фетискин, О.А. Филатов // Социальный мир человека – Вып. 2: материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Человек и мир: социальные миры изменяющейся России», 25-26 июня 2008 г. / под ред. Н.И. Леонова. – Ижевск: ERGO, 2008. – С. 61.
150. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 59-64 с.
151. Фетискин, Н.П. Социально–психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М., 2002. – 339 с.
152. Филатов, В.С. Формирование личности в труде / В.С. Филатов // Ярославский государственный педагогический институт им. К.Д. Ушинского. – Ярославль, 1962. – 78 с.
153. Филонович, С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. / С.Р. Филонович. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 328 с.
154. Философия науки в вопросах и ответах / В.П. Кохановский. – Ростов на Дону: Феникс, 2006. – 352 с.
155. Философский энциклопедический словарь / под ред. Л.Ф. Ильичева, П.Н. Федосеева, С.М. Ковалева, В.Г. Панова. – М.: Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.

156. Фокин В. А. Психолог: введение в профессию / В.А. Фокин, Т.М. Буякас, О.Н. Родина и др. – М.: Академия, 2008 – 206 с.
157. Фонарев, А.Р. Развитие личности в процессе профессионализации / А.Р. Фонарев // Вопросы психологии. – 2004. – № 6. – С. 72-83.
158. Фрейд, З. Психология бессознательного / З. Фрейд. – М.: Просвещение, 1990. – 447 с.
159. Хенди, Ч. Время безрассудства; пер. с англ. Т. Виноградова, Л. Царук / Ю.Н. Каптуревский – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
160. Холодная, М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования / М.А. Холодная. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.
161. Хорни, К. Невротическая личность нашего времени. Самоанализ / К. Хорни. – М.: Прогресс; Универс, 1993. – 237 с.
162. Чумаков, М.В. Эмоциональные аспекты волевой регуляции / М.В. Чумаков. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2005. – 168 с.
163. Шадриков, В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В.Д. Шадриков. – М.: Логос, 2007. – 192 с.
164. Шадриков, В.Д. Психология деятельности и способности человека: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / В.Д. Шадриков. – М.: Логос, 1996. – 320 с.
165. Шамионов, Р.М. Социальная психология личности / Р.М. Шамионов, А.А. Голованова. – Саратов: Изд-во СГУ, 2006. – 264 с.
166. Шиверских, М.Р. Социальная адаптация американской модели ведения бизнеса к российским условиям: дис. ... канд. социол. наук / М.Р. Шиверская. – М., 1998. – 195 с.
167. Щекин, Г.И. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: научно-практ. пособие / Г.И. Щекин. – К.: МАУП, 2009. – 400 с.
168. Эшби, У.Р. Самоорганизующиеся системы; пер. с англ. / У.Р. Эшби. – М., 1964. – 107с.

169. Adler, A. Understanding of Human nature / A. Adler. – N.Y., 1927. – 302 c.
170. Antony, G. Athos Behavior in Organizations / Athos G. Antony, Coffey E. Robert: Multidimensional View. Englewood Cliffs / New Jersey, Prentice - Hall, Inc., 1968. – 197 p.
171. Brown, A.L. Metacognition, executive control, self-regulation, and other more mysterious mechanisms / A.L. Brown // F.E. Weinert, R.H. Kluwe (Eds.). – Metacognition, motivation, and understanding. – Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1987. – P. 65-116.
172. Buelens, V.B. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations / V.B. Buelens, M. Herman. – Public Administration Review, January-February, 2007. – P. 65-74.
173. Crites, J.O. Career development processes / J.O. Crites: Vocational guidance and human development, Boston, 1974. – P. 296–320.
174. E.H. Identity. Youth and Crisis / E.H. Erikson. – N.Y., 1968. – 365 p.
175. Fisher, F. The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution / F. Fisher. – N.Y., 1990. – 174 p.
176. Hofstede, Geert. Cultures and Organizations: Software of the Mind / Geert Hofstede. – McGraw-Hill Professional, 1991.
177. Hoyle, E. Professionalism, professionalism and control in teaching / E. Hoyle. – London Educational Review, 3 (2). – P. 13-19.
178. Kluwe, R.H. Cognitive knowledge and executive control: Metacognition / R.H. Kluwe // D.R. Griffin (Ed.). – Animal mind – human mind. – N.Y.: Springer-Verlag, 1982. – P. 201-224.
179. Knowles, M.S. The Modern Practice of Adult Education / M.S. Knowles. – Chicago: Association Press, 1980. – P. 25-28.
180. New Study on Mid-Level Leader Assessment and Development // Development Dimensions International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ddiworld.com/thought-leadership/research/trend-research>.

181. Put Your Money in the Middle: A meta-study and talent management guide for mid-level leaders // Development Dimensions International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.ddiworld.com/thought-leadership/research/trend-research/put-your-money-in-the-middle](http://www.ddiworld.com/thought-leadership/research/trend-research/put-your-money-in-the-middle).

182. Reeves, J. The social dynamics of changing practice / J. Reeves, C. Forde – Cambridge Journal of Education, 34 (1), 2004. – P. 85-102.

183. Sells, S.B. On the nature of stress / S.B. Sells. – In: Social and psychological factors in stress. – N.Y., 1970. – P. 134-139.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Анкета для оценки удовлетворенности социальной средой организации

Уважаемый коллега! Просим Вас принять участие в научном исследовании. Ваши ответы помогут внести определенный вклад в повышение уровня комфорта социальной среды в нашей компании. Собранные данные будут использоваться только в обобщенном виде.

Дайте, пожалуйста, развернутый ответ на каждый из предложенных вопросов.

Перед Вами список характеристик социальной среды организации. Предлагаем Вам выделить тот уровень их развития, который, по Вашему мнению, характерен для Компании. Низкому уровню развития характеристики присваивается 1 балл, менее высокому 2 балла и т.д.

Социальная инфраструктура не развита	1 2 3 4 5 6 7	Социальная инфраструктура высоко развита
Нет потенциала развития	1 2 3 4 5 6 7	Высокий потенциал развития
Плохие условия работы	1 2 3 4 5 6 7	Хорошие условия работы
Низкая социальная защищенность работников	1 2 3 4 5 6 7	Высокая социальная защищенность работников
Не развита система охраны труда	1 2 3 4 5 6 7	Высокий уровень развития системы охраны труда
Неблагополучный климат в коллективе	1 2 3 4 5 6 7	Благополучный климат в коллективе
Низкий уровень материального вознаграждения труда	1 2 3 4 5 6 7	Высокий уровень материального вознаграждения труда
Нет организации досуга сотрудников	1 2 3 4 5 6 7	Высокий уровень организации досуга сотрудников
Сотрудники не ощущают своей ценности и значимости	1 2 3 4 5 6 7	Сотрудники ощущают свою высокую ценность и значимость
Нет возможностей для карьерного роста	1 2 3 4 5 6 7	Есть широкие возможности для карьерного роста
Работа в организации негативно сказывается на личной жизни	1 2 3 4 5 6 7	Баланс работы и личной жизни
Плохие взаимоотношения с	1 2 3 4 5 6 7	Хорошие взаимоотношения с

руководством		руководством
--------------	--	--------------

Дополнительно мы просим Вас ответить на ряд вопросов. Постарайтесь отвечать как можно более подробно.

1. Каким вы видите будущее Компании? Сделайте собственный прогноз на ближайшие 5 лет.
2. Хотите ли Вы продолжать работу в компании? Почему?
3. Существуют ли у Вас перспективы карьерного и профессионального роста?

Сообщите, пожалуйста, некоторые данные о себе:

- 1) Стаж работы в Компании.
- 2) Пол
- 3) Возраст
- 4) Образование

Спасибо за участие!

**Анкета для экспертной оценки эффективности руководителя
среднего уровня управления**

Критерий	Оценка
Руководство коллективом	
Лидерство	
Способность координировать деятельность на различных уровнях управления	
Прием информации	
Передача и распределение информации на различных организационных уровнях	
Коммуникативные навыки	
Навыки делового общения	
Способность осуществлять представительские функции	
Предприимчивость	
Способность устранять нарушения	
Способность к распределению ресурсов	
Ответственность	

Корреляционные связи в структуре социально-психологических характеристик высокоэффективных руководителей (r_s)

Параметр 1	Параметр 2	Коэффициент связи (r_s)	Уровень значимости
СУ	Гиб	0,56	$p < 0,001$
КОС	ОУСР	0,55	$p < 0,001$
Сам	Ор	0,54	$p < 0,001$
Сам	ОУСР	0,51	$p < 0,01$
Мод	ОУСР	0,50	$p < 0,01$
Сам	Мод	0,50	$p < 0,01$
СУ	Пл	0,49	$p < 0,01$
ОУСР	СУ	0,47	$p < 0,01$
Пр	СУ	-0,49	$p < 0,01$
СУ	Мод	-0,46	$p < 0,01$
КОС	Мод	0,37	$p < 0,05$
Сам	КОС	0,37	$p < 0,05$
Гиб	Пр	-0,32	$p < 0,05$

Примечание: СУ – устойчивость к стрессовым условиям, адаптированность; КОС – уровень выраженности коммуникативных и организаторских склонностей; ОУСР – общий уровень саморегуляции; Пл – планирование; Пр – программирование; Мод – моделирование; Ор – оценка результата; Гиб – гибкость; Сам – самостоятельность.

Корреляционные связи в структуре социально-психологических характеристик средне- и низкоэффективных руководителей (r_s)

Параметр 1	Параметр 2	Коэффициент связи (r_s)	Уровень значимости
КОС	Пл	0,57	$p < 0,01$
ОУСР	Ор	0,54	$p < 0,01$
Сам	КОС	0,49	$p < 0,01$
Мод	Сам	0,47	$p < 0,01$
Сам	Гиб	0,45	$p < 0,01$
СУ	Гиб	0,45	$p < 0,01$
Пл	Ор	0,43	$p < 0,01$
Пр	Пл	0,41	$p < 0,01$
ОУСР	Пл	0,41	$p < 0,01$
КОС	СУ	-0,37	$p < 0,05$
СУ	ОУСР	-0,32	$p < 0,05$

Примечание: СУ – устойчивость к стрессовым условиям, адаптированность; КОС – уровень выраженности коммуникативных и организаторских склонностей; ОУСР – общий уровень саморегуляции; Пл – планирование; Пр – программирование; Мод – моделирование; Ор – оценка результата; Гиб – гибкость; Сам – самостоятельность.

Качества для анализа. Восприятие образа руководителя

Уважаемые участники исследования! Ниже вам предлагается перечень качеств. Отметьте те из них которые по–вашему мнению особенно важны для описания личности руководителя (0 – не важны, 1 – нужно учитывать, 2 – обязательно учитывать).

- Агрессивный – кроткий
- аккуратный – неряшливый
- альтруистичный – эгоистичный
- аморальный – высоконравственный
- активный – пассивный
- безвольный – волевой
- безжалостный – жалостливый
- безответственный – ответственный
- безразличный – заботливый
- безрассудный – расчетливый
- бескорыстный – корыстный
- беспокойный – спокойный
- бестактный – тактичный
- болтливый – молчаливый
- боязливый – смелый
- вежливый – грубый
- весёлый – грустный
- внимательный – невнимательный
- глупый – умный
- грубый – вежливый
- дисциплинированный – недисциплинированный
- добрый – злой

- доверчивый – подозрительный
- жадный – щедрый
- женственный – мужественный
- жесткий – мягкий
- замкнутый – открытый
- зрелый – незрелый
- искренний – неискренний
- контактный – замкнутый
- компетентный – некомпетентный
- коммуникабельный – необщительный
- красноречивый – молчаливый
- лживый – правдивый
- любопытный – нелюбопытный
- медлительный – быстрый
- надёжный – ненадежный
- неуклюжий – грациозный
- обаятельный – необаятельный
- объективный – субъективный
- оригинальный – обычный
- осторожный – неосмотрительный
- отходчивый – злопамятный
- педантичный – поверхностный
- пессимистичный – оптимистичный
- поверхностный – глубокий
- позитивный – негативный
- приветливый – неприветливый
- принципиальный – непринципиальный
- пугливый – смелый
- рассеянный – собранный
- робкий – смелый

- самоуверенный – стеснительный
- серьёзный – несерьезный
- светлый – темный
- справедливый – несправедливый
- талантливый – бесталанный
- тактичный – бестактный
- тихий – громкий
- тяжелый – легкий
- упрямый – уступчивый
- усидчивый – неусидчивый
- харизматичный – обычный
- хитрый – простодушный
- хладнокровный – страстный
- шумный – тихий
- эмоциональный – безэмоциональный

Полярные качества. Образ руководителя

Качество 1	оценка							Качество 2
эгоистичный	-3	-2	-1	0	1	2	3	альтруистичный
безжалостный	-3	-2	-1	0	1	2	3	жалостливый
безразличный	-3	-2	-1	0	1	2	3	заботливый
корыстный	-3	-2	-1	0	1	2	3	бескорыстный
подозрительный	-3	-2	-1	0	1	2	3	доверчивый
жадный	-3	-2	-1	0	1	2	3	щедрый
лживый	-3	-2	-1	0	1	2	3	правдивый
ненадежный	-3	-2	-1	0	1	2	3	надёжный
злопамятный	-3	-2	-1	0	1	2	3	отходчивый
несправедливый	-3	-2	-1	0	1	2	3	справедливый
пассивный	-3	-2	-1	0	1	2	3	активный
неряшливый	-3	-2	-1	0	1	2	3	аккуратный
боязливый	-3	-2	-1	0	1	2	3	смелый
глупый	-3	-2	-1	0	1	2	3	умный
некомпетентный	-3	-2	-1	0	1	2	3	компетентный
субъективный	-3	-2	-1	0	1	2	3	объективный
поверхностный	-3	-2	-1	0	1	2	3	педантичный
пессимистичный	-3	-2	-1	0	1	2	3	оптимистичный
рассеянный	-3	-2	-1	0	1	2	3	собранный
несерьезный	-3	-2	-1	0	1	2	3	серьезный
обычный	-3	-2	-1	0	1	2	3	харизматичный
хитрый	-3	-2	-1	0	1	2	3	простодушный
хладнокровный	-3	-2	-1	0	1	2	3	страстный

кроткий	-3	-2	-1	0	1	2	3	агрессивный
безвольный	-3	-2	-1	0	1	2	3	волевой
безответственный	-3	-2	-1	0	1	2	3	ответственный
болтливый	-3	-2	-1	0	1	2	3	молчаливый
грубый	-3	-2	-1	0	1	2	3	вежливый
внимательный	-3	-2	-1	0	1	2	3	невнимательный
замкнутый	-3	-2	-1	0	1	2	3	открытый
необщительный	-3	-2	-1	0	1	2	3	коммуникабельный
бестактный	-3	-2	-1	0	1	2	3	тактичный
упрямый	-3	-2	-1	0	1	2	3	уступчивый
безэмоциональный	-3	-2	-1	0	1	2	3	эмоциональный
необаятельный	-3	-2	-1	0	1	2	3	обаятельный

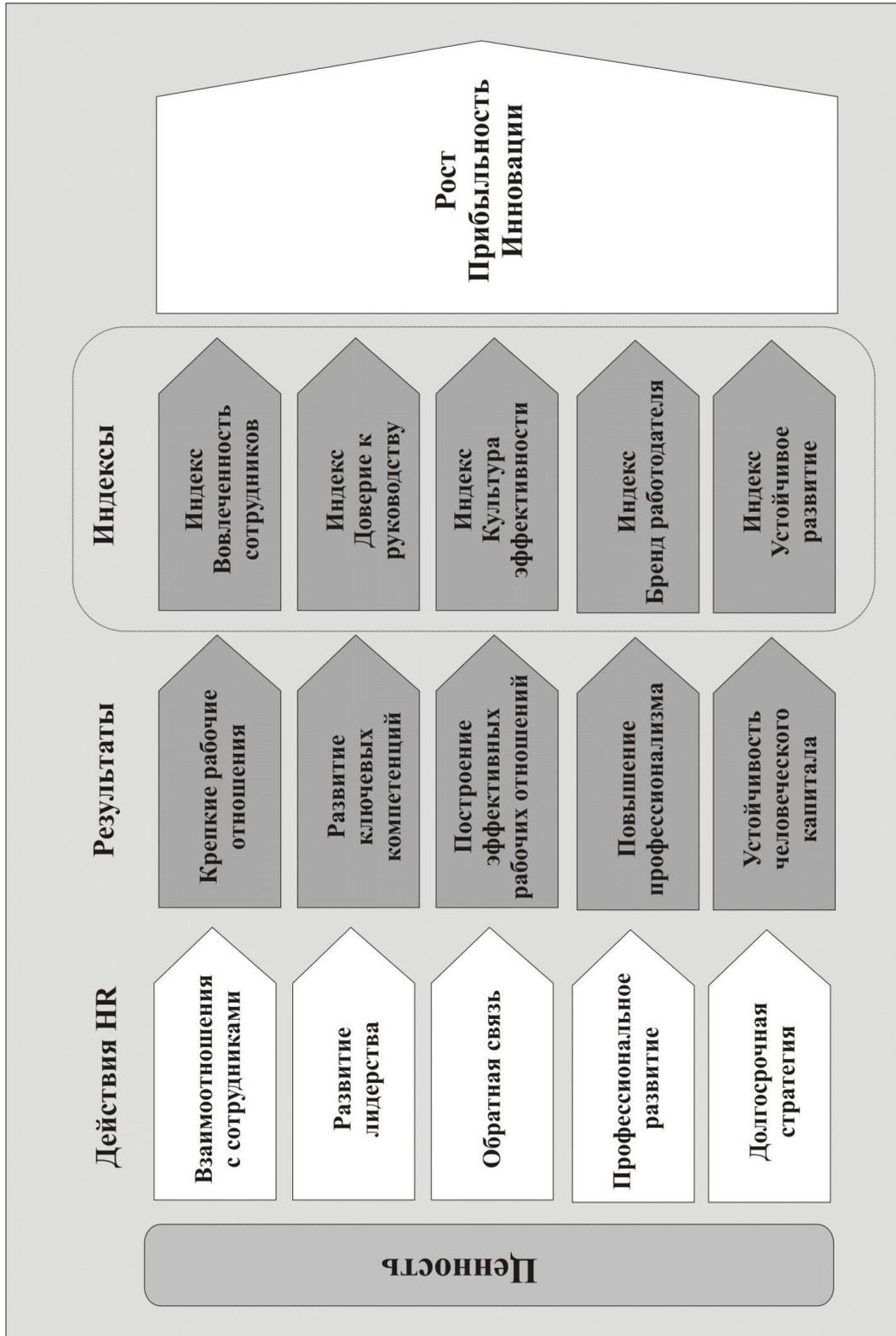
Рис. X. Результат объединения на основе факторного анализа по качествам идеального руководителя

Качества идеального руководителя	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
альтруизм	-0,090140	0,746087	0,042158	0,073570	0,016988	0,352233	0,262358
заботливость	-0,183603	0,088371	0,785104	0,027437	0,036810	0,433357	0,003954
спокойствие	0,033320	0,334969	0,041281	0,260704	0,005865	0,062397	0,682682
правдивость	0,263782	0,173024	0,587150	0,201434	0,057354	0,449150	0,393941
справедливость	0,610990	0,065003	0,302869	0,222200	0,263134	0,186675	0,424790
активность	-0,070304	0,078223	0,079903	0,000717	0,936442	0,014423	0,017956
аккуратность	0,806942	0,280260	0,002043	0,361581	0,011820	0,012597	0,160015
смелость	0,332478	0,101736	0,145449	0,043978	0,472019	0,239583	0,596408
компетентность	-0,234677	0,062060	0,000213	0,853828	0,049475	0,231553	0,085572
объективность	0,688805	0,321681	0,069002	0,235244	0,165857	0,021851	0,283922
оптимизм	0,722654	0,058969	0,032926	0,213043	0,012082	0,035013	0,075809
собранность	0,176820	0,208371	0,015199	0,868743	0,051510	0,134462	0,080011
серьезность	-0,120192	0,258236	0,086280	0,152608	0,062920	0,024566	0,821601
харизматичность	0,075835	0,919882	0,015663	0,075666	0,054860	0,092258	0,063142
миролюбие	-0,102385	0,096903	0,946947	0,038073	0,024800	0,087937	0,032306
волевые качества	-0,176976	0,199669	0,108826	0,022696	0,148185	0,157859	0,216977
ответственность	0,115300	0,931809	0,016750	0,082912	0,015922	0,070996	0,078894
вежливость	0,728146	0,071669	0,181217	0,263778	0,145056	0,167521	0,372626
открытость	-0,083916	0,109651	0,386750	0,014827	0,053381	0,750256	0,082064
тактичность	-0,085924	0,009864	0,010994	0,047054	0,003683	0,887746	0,033065

Рис.Х Результат объединения на основе факторного анализа по качествам реального руководителя

Качества реального руководителя	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8
эгоистичность	0,010028	0,060609	0,125412	0,062793	0,874175	0,094066	0,097246	0,191132
заботливость	0,793818	0,505862	0,051279	0,045362	0,094727	0,126795	0,137730	0,074414
спокойствие	0,038110	0,037110	0,834939	0,044589	0,240145	0,097324	0,008862	0,168842
правдивость	0,086716	0,128516	0,661633	0,529647	0,180494	0,016972	0,047577	0,062811
справедливость	0,281057	0,591988	0,111768	0,361538	0,410287	0,108338	0,067985	0,157158
активность	0,069742	0,062004	0,009659	0,347045	0,084348	0,007185	0,683048	0,020679
аккуратность	0,014683	0,252657	0,182327	0,160604	0,438704	0,614855	0,105114	0,359914
смелость	0,261807	0,520552	0,249190	0,547440	0,238754	0,186145	0,182702	0,084850
компетентность	0,568505	0,047232	0,071288	0,042124	0,462822	0,185184	0,276059	0,167450
объективность	0,180898	0,114313	0,026525	0,846106	0,149165	0,123769	0,112957	0,139428
оптимизм	0,102529	0,015443	0,152221	0,059720	0,094027	0,089135	0,023930	0,888529
собранность	0,105161	0,037797	0,143650	0,140082	0,016721	0,845670	0,109872	0,200397
серьезность	0,085595	0,426335	0,192796	0,000754	0,040382	0,214182	0,652851	0,136367
харизматичность	0,107388	0,370842	0,434653	0,396633	0,489746	0,035496	0,054516	0,130528
миролюбие	0,602053	0,024360	0,657863	0,151027	0,073153	0,026233	0,136090	0,016089
волевые качества	0,151723	0,148239	0,005551	0,018378	0,139071	0,262658	0,762893	0,010866
ответственность	0,570663	0,245975	0,068956	0,183524	0,188424	0,325830	0,090279	0,302817
вежливость	0,090225	0,858128	0,150595	0,024060	0,150985	0,159056	0,079083	0,019814
открытость	0,733835	0,141328	0,293211	0,186847	0,162839	0,130212	0,075038	0,361664
тактичность	0,885649	0,137202	0,037656	0,111207	0,153630	0,044015	0,048519	0,100366

Представление об основных ценностях управленческой культуры и их влиянии на успешности развития и функционирования компании



Индикаторы и факторы вовлеченности

