

*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)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

Ярославль – 2015

Работа выполнена на кафедре социальной и политической психологии федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова».

Научный руководитель – доктор психологических наук, профессор  
**Козлов Владимир Васильевич**

Официальные оппоненты: доктор психологических наук, доцент, профессор, заведующий кафедрой психологии Института социальной инженерии Московского государственного университета дизайна и технологии  
**Антоненко Ирина Викторовна**

кандидат психологических наук, доцент заведующий кафедрой социологии и психологии ФГБОУ ДПО «Государственная академия промышленного менеджмента им. Н.П. Пастухова»  
**Ободкова Евгения Александровна**

Ведущая организация – ФГБОУ ВПО «**Костромской государственный университет им. Н.А. Некрасова**»

Защита состоится 05 февраля 2015 года в 14-00 часов на заседании диссертационного совета Д 999.051.02 в Ярославском государственном университете им. П.Г. Демидова по адресу: 150057, г. Ярославль, проезд Матросова, д. 9.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова по адресу: 150000, Ярославль, Полушкина роща, 1а.

Автореферат разослан « 28 » декабря 2015 года.

Автореферат размещен на сайте ВАК РФ <http://vak2.ed.gov.ru/>.

Полнотекстовый вариант диссертации размещен на сайте ЯрГУ им. П.Г. Демидова <http://uniyar.ac.ru/>.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Маркова Елена Владимировна

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**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 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. 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 технологическими изменениями и ростом спроса на услуги передачи информации. Одной из основных особенностей деятельности телекоммуникационных компаний является процессная ориентация, их деятельность ориентирована на оказание перечня различных услуг. Такой тип 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.

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. Хащенко 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, выявлены существующие противоречия, определена выборка исследования. Ведущими методами на данном этапе были теоретический анализ научной литературы; 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.

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. Была разработана программа социально-психологического сопровождения управленческих кадров среднего уровня. Основные методы данного этапа: качественный и количественный анализ результатов исследования, статистическая обработка данных эксперимента, методы наглядного представления результатов.

#### **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 взаимовлияния, и связана с социальным поведением и позицией личности как социально-психологическим свойством.

3. При проведении исследования 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 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.

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.

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.

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. Совокупная выборка - 585 человек. Исследование проводилось на 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.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

**Во введении** обосновывается актуальность исследования, определяется его цель, объект и предмет, формулируется гипотеза, задачи и теоретико-методологическая база исследования; характеризуются положения, выносимые на защиту; раскрывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы; комментируется апробация и внедрение результатов.

**В первой главе «Теоретико-методологические основы исследования социально-психологических детерминант подбора и расстановки кадров в управленческом звене среднего уровня»** рассматриваются теоретические аспекты проблемы, определяются основополагающие понятия исследования, раскрывается сущность понятия «социально-психологические детерминанты» применительно к теме исследования.

*В первом параграфе «Исторический и содержательный аспекты процесса подбора и расстановки кадров»* раскрывается проблема подбора и расстановки кадров с точки зрения современной психологической науки.

Подробно рассматривается история формирования системы поиска и отбора персонала. Обобщая существующие подходы, можно проследить смену ряда этапов в развитии теории управления персоналом, которые были пройдены 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; рассмотрение человека как невосполнимого ресурса организации, как единство трех компонентов (трудовой функции, социальных отношений и состояний работника); рассмотрение человека как главного субъекта организации.

В современной психологической литературе 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.

*Во втором параграфе «Социально-психологические проблемы формирования среднего звена управления»* раскрываются основные характеристики руководителей среднего уровня управления.

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.

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.

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

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.

*В третьем параграфе «Теоретический анализ социально-психологических детерминант подбора и расстановки кадров в управленческом звене среднего уровня»* раскрывается понятие социально-психологических детерминант подбора и расстановки управленческих 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, к которым относятся: политика предприятия, тип и характер производства, экономическое состояние предприятия, особенности конкретной среды производства (содержание трудовой деятельности, профессионально-квалификационная структура коллектива и т. д.). Вторая группа факторов – это субъективные факторы среды: гендерные и возрастные характеристики; личностные качества; квалификация, стаж работы и образование; особенности непосредственных подчиненных и высшего руководства.

**Во второй главе «Методическое обеспечение эмпирического исследования социально-психологических детерминант процесса подбора и расстановки кадров управленческого звена среднего уровня»** описываются методы и организация исследования. Основанием для выбора методов эмпирического исследования послужила их возможность измерять уровень выраженности качеств, выделенных в процесс пилотажного

исследования социально-психологических детерминант подбора и расстановки управленческих кадров.

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.

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 группы; 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.

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.

Приводятся характеристики выборки, подтверждается ее репрезентативность. 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 на региональном и макрорегиональном уровнях

телекоммуникационной компании (г. Ярославль, г. Москва); в государственном университете им. П.Г. Демидова.

**В третьей главе «Анализ результатов эмпирического исследования социально-психологических детерминант процесса подбора и расстановки управленческих кадров среднего уровня»** представлены полученные эмпирические данные. Глава состоит из пяти параграфов.

На первой стадии эмпирического исследования основной целью является выявление основных социально-психологических факторов определяющих подбор и расстановку кадров в управленческом звене среднего уровня. 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.

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.

На этапе пилотажного исследования рассмотрено общее состояние социальной среды организации. Данный этап проводился в период 16 июля 2012 – 10 августа 2012 гг. 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 диссертации). Для оценки мнения сотрудников использовалась семизначная шкала, которая позволяет даже неопределившимся сотрудникам высказать свое мнение.

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).

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.

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

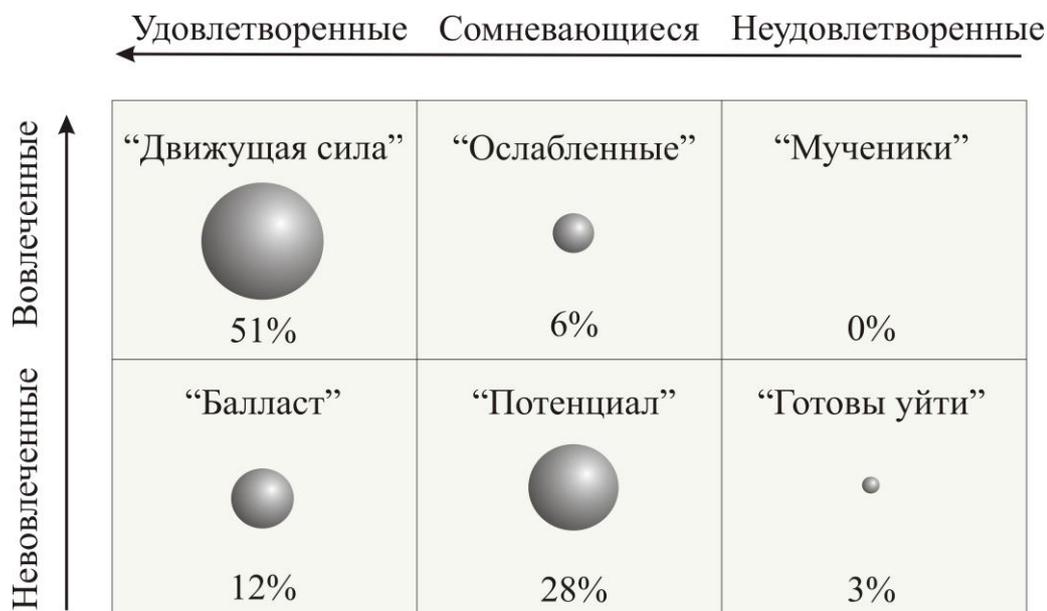


Рисунок 1. Уровень вовлеченности сотрудников компании

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 специфичных черт для среднего уровня управления в телекоммуникационной компании является роль промежуточного звена между высшим и оперативными организационными уровнями.

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

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

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.

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.

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

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.

Типичный профиль саморегуляции (рисунок 2.) 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. 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.

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

Типичный профиль саморегуляции мужчины-руководителя (рисунок 3.) 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. Мужчины более сильны в постановке целей, следовательно, способны действовать в рамках стратегических проектов компании.



Рисунок 2. Профиль саморегуляции женщин-руководителей

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

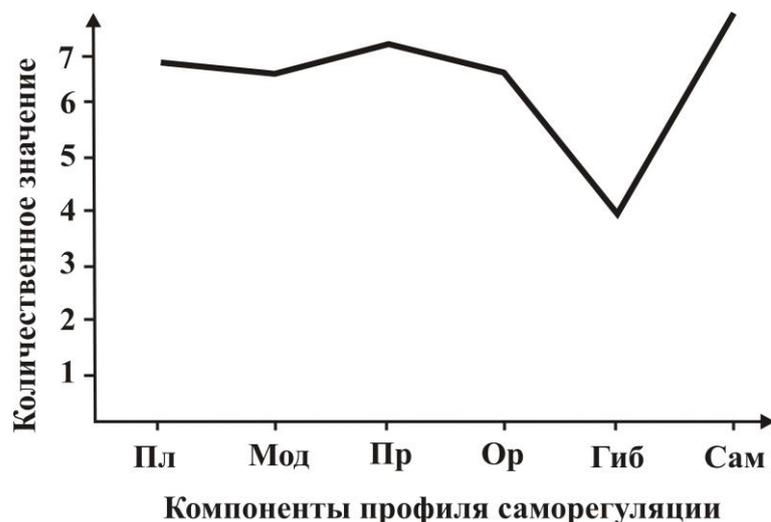


Рисунок 3. Профиль саморегуляции мужчин-руководителей.

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

Было проведено сравнение возрастных групп руководителей по уровню выраженности выделенных социально-психологических характеристик, отвечающих за эффективность профессиональной деятельности. Результаты 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-руководительниц 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.

Для определения группы высокоэффективных руководителей среднего управленческого звена была проведена процедура экспертной оценки. 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 взаимодействия и связана с социальным поведением и позицией личности как социально-психологическим свойством. Для более глубокого исследования зависимости эффективности руководителя от социально-психологических характеристик

был использован метод структурного анализа. Данные структуры представлены нами в виде коррелограмм, построенных с учетом внешнего критерия – эффективности (на основе экспертных оценок). Проведен сравнительный анализ компонентного состава структур, в основе которых лежат выделенные нами ранее социально-психологические характеристики, для разных по уровню эффективности групп руководителей среднего уровня управления.

Данные корреляционного анализа свидетельствуют о наличии большого числа статистически значимых связей стрессоустойчивости 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. 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.

Таким образом, 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.

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

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.

**В четвертой главе «Разработка и апробация процедуры подбора и расстановки управленческих кадров» раскрыты теоретические и методические подходы к проблеме подбора 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.

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». 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.

**В заключении** обобщены полученные эмпирические данные и сформулированы следующие 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 оперативным 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. 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.

Основные положения диссертации представлены в 9 опубликованных работах, в том числе 3 – в изданиях, рекомендованных ВАК, общим объемом 3,4 п.л.

**Статьи, опубликованные в рецензируемых научных журналах, включенных в перечень ВАК:**

1) Артемьева, И.Г. Подбор и расстановка кадров как необходимые составляющие эффективного управления персоналом / И.Г. Артемьева // European Social Science Journal. – Москва: Наука, 2012. – № 9 (Т. 2) – С. 366-374.

2) Артемьева, И.Г. Социально-психологические характеристики профессиональной деятельности управленческих кадров среднего звена в телекоммуникационной компании / И.Г. Артемьева, В.В. Козлов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 26. – С. 17-21.

3) Артемьева, И.Г. Социально-психологические характеристики профессиональной деятельности управленческих кадров среднего звена в телекоммуникационной компании / И.Г. Артемьева // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – Ярославль: ЯрГУ, 2015. – № 3. – С. 119-122.

**Статьи в других научных изданиях:**

4) Артемьева, И.Г. О подборе кадров управленческого звена среднего уровня / И.Г. Артемьева // Вестник интегративной психологии. – Ярославль-Москва, 2011. – № 9. – С. 169-170.

5) Артемьева, И.Г. Коучинг как инструмент управления человеческими ресурсами / И.Г. Артемьева // Человеческий фактор: социальный психолог. – Ярославль-Москва, 2011. – № 1 (21). – С. 107-112.

6) Артемьева, И.Г. Коучинг – как инструмент управления человеческими ресурсами компании / И.Г. Артемьева // Психологическое сопровождение личности в процессе профессионального самоопределения. – Пенза, 2011. – С. 109-112.

7) Артемьева, И.Г. Подбор и расстановка кадров как необходимые составляющие эффективного управления персоналом / И.Г. Артемьева //

Человеческий фактор: социальный психолог. – Ярославль-Москва, 2012. – № 1 (23). – С. 46-52.

8) Артемьева, И.Г. Исторический и содержательный аспекты процесса подбора и расстановки кадров / И.Г. Артемьева // Психология XXI столетия. – Ярославль, МАПН, 2012. – Т 1. – С. 42-48.

9) Артемьева, И.Г. Исторический и содержательный аспекты процесса подбора и расстановки кадров / И.Г. Артемьева // Много голосов – один мир: сборник научных статей молодых ученых, посвященный Всероссийской молодежной научной психологической конференции. – Ярославль: НПЦ «Психодиагностика», 2012. – С. 18-20.



