

Перспективный организационный психолог // Материалы всероссийской научно-практической конференции «Проблема подготовки и востребованности психологов-профессионалов – 21-23 сент. 2006г.». - Тюмень, Изд-во ТюмГУ, 2006.

В.В. Барменкова
В.Е. Левкин

Перспективный организационный психолог

Реалией настоящего времени является тот факт, что наряду с развитием современных служб управления персоналом (СУП) в большей части организаций и предприятий основным структурным подразделением по управлению кадрами является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению, организация обучения, повышения квалификации и переподготовка. И это в лучшем случае, так как практический опыт организационно-психологического консалтинга авторов показывает, что в достаточно крупных (по численности сотрудников) и динамично развивающихся предприятиях эту работу осуществляют малоквалифицированные кадровые инспекторы, совмещающие ее с выполнением функций секретаря, бухгалтера или офис-менеджера. Как правило, это связано с тем, что в сознании руководителей этих предприятий есть приоритет установок на экономию на количестве и качестве персонала перед *установками на инвестирование* в новые технологии и методы его развития и управления. Установка на экономию – заставлять тратить; установка на инвестиции – верить в отдачу вложений, в частности – на таких специалистов по управлению персоналом как организационный психолог. Следствием такого отношения достаточно часто является констатация факта - «коллектив лихорадит», что подразумевает текучесть кадров, их низкую трудовую мотивацию и работу *системы управления персоналом в режиме «скорой помощи»*. Очевидно, что грамотно организованные процессы инвестирования в развитие конкурентоспособных (одновременно гибких и устойчивых) систем управления персоналом и обеспечение СУ специалистами СУП позволяют профилировать такие ситуации. В этой связи необходимо отметить тот факт, что руководители бизнес-структур

готовы принимать выпускников факультета психологии на невысоко оплачиваемые должности разного типа менеджеров (офис-менеджер, менеджер по продажам, по продвижению, по кадрам и др.). Более того, готовы в трудовой книжке делать необходимую для стажа оргпсихолога запись, если выпускник готов делать работу на данный момент нужную фирме, но не готовы «открывать» специальную ставку оргпсихолога. С нашей точки зрения, такие предложения – это шанс для начинающего оргпсихолога для практики психопрощения коллег и руководителей, внедрения психотехнологий в оптимизацию деятельности предприятия на своем рабочем месте и, при правильной (полезной для фирмы) подаче этой информации последующего создания своего адекватного рабочего места. Другой вопрос, готовы ли психологи начинать трудовую деятельность не с претензий на готовое рабочее место, а с его самостоятельного формирования?

Вместе с тем для предприятий актуализируется необходимость выдерживать стремительно возрастающую конкуренцию, обусловленную *глобализацией* рыночных процессов в условиях нарастающих *количественных и качественных* демографических проблем, что еще более усложняет создание устойчивых **систем управления персоналом**. И если особенности глобализации являются предметом анализа экономистов, количественные показатели работоспособного населения – социологов, то качественные изменения показателей психосоматического здоровья и динамики и особенностей изменения **социокультурной модели** российского общества должны быть предметом постоянного внимания, как внешних психологов-консультантов, так и внутренних специалистов по управлению персоналом. Очевидно, что своевременный анализ демографических тенденций и **тенденций развития менталитета** российских работников позволит качественно решить вопросы определения содержания концепции развития российского персонала, что, в свою очередь, позволит обоснованно определить направления, структуру и объемы вложений в процессы обучения, развития сотрудников и в процессы управления персоналом на предприятиях, а также в развитие специалистов, кото-

рые призваны эту концепцию реализовывать. Работа с такого рода аналитической информацией не входит в функциональные обязанности сотрудников отдела кадров, но должна осуществляться, т.к. она способствует снижению тревожности предпринимателей по отношению к внедрению новых психотехнологий в практику управления и конструктивной смене установок на инвестирование в них как в средство профилактики неустойчивости систем управления. На сегодня такой анализ не является предметом изучения студентов факультета психологии, так как нет достаточно тесных связей с кафедрой социологии, а в рамках кафедры социальной психологии такие исследования не ведутся. Вместе с тем, очевидно, что такой анализ позволяет своевременно выявить требования к знаниям специалистов-психологов СУП.

Анализ результатов социально-психологического исследования молодого поколения (18-25 лет), представленных российско-немецкой высшей школой управления в 1997-1999гг позволил авторам определить особенности менталитета этого поколения и, соответственно особенности управления трудовыми ресурсами 28-40 лет на ближайшие десятилетия.

- *«Статистический прогноз на то, что после 2000г в составе работников всех организаций будут преобладать женщины (более 60%) повышает гарантию смягчения и потепления морально-психологического климата, но существенно усложнит технологии управления персоналом».*

Для организации - это необходимость выполнения повышенных требований сотрудников к комфорту, эстетике, социальным гарантиям, нормированной организации труда, учет фактора детородного возраста и др.

Для специалистов по УП – это необходимость в знании психологии гендерных различий, их прикладного аспекта, т.е. учета повышенной интуитивности, спонтанности, теории «женской нравственности», знание оптимальных стилей управления данным контингентом.

- *«Так как более 73% респондентов отметили стремление к независимости от государства и компании в получении ими социальных благ, что свидетельствует о разрушении иждивенческого подхода к труду и*

формировании активного созидющего мировоззрения что касается собственного материального благополучия работника)».

С нашей точки зрения, для определенной части общества стремление к независимости от государства обусловлено не столько ростом самосознания, сколько отсутствием доверия к государству, что заставляет гражданина полагаться на себя «из инстинкта самосохранения» - т.е., нарушать конвенции гражданина с государством. Законы социальной психологии гласят, что более адаптивны в во времена конституциональных государственных перемен (т.е. конвенциональных нарушений) люди предконвенциональных способов поведения (манипулятивного индивидуального выживания) или постконвенциональных способов поведения (нравственного индивидуализма).

Для организации – это выражается в повышенных требованиях к личности руководителя, так как эффективное управление таким контингентом может осуществлять либо харизматичный руководитель, либо система управления, обеспечивающая возможность развития и реализации творческих, созидательных способностей сотрудников в процессе осуществления их профессиональной деятельности в данной компании.

Для специалистов УП – это означает необходимость в умениях управлять сотрудниками с повышенным уровнем субъектности (активности и волеизъявления), направлять ее на корпоративную пользу, профилактировать текучесть ценных кадров. Что, в свою очередь, ведет к необходимости в знаниях способов влияния на самостоятельных, независимых людей, в умениях актуализировать их личностные ресурсы, умениях согласовывать цели свободной личности с целями организации, умениях мотивировать личность нематериальными средствами.

- *«68% респондентов согласны переносить затруднения компании длительное время (до 12 месяцев), но с гарантией возмещения доходов».*

В настоящее время этот процент должен быть значительно выше, поскольку выше гарантии экономической стабильности. *Для организации* – это возможность использовать «кредит доверия» для «прорыва», выхода на каче-

ственно новый уровень, когда сотрудники знают и принимают концепцию роста фирмы, разделяют временные трудности.

Для специалистов УП – это конкретный показатель корпоративной лояльности; указатель на необходимость разработки специальных средств управления персоналом в период использования «кредита доверия».

- *«Более активная жизненная позиция у жителей нестоличных городов – на сегодняшний день они более перспективный персонал».*

Для организации – это актуальные на сегодня перспективы развития сети филиалов, использование рабочей силы, с высокой трудовой мотивацией.

Для специалистов УП – это учет данного источника кадров при организации процессов набора и отбора персонала в определении приоритетов в выборе кандидатов и необходимость диагностики при отборе мотивационной сферы личности.

- *«В целом у 87% респондентов отмечалось изменение мировоззрения от агрессивно-защитного к созидательному, предполагающему творческое выполнение даже рутинных обязанностей. Возросла потребность к командному труду».*

Для организации – это необходимость в создании условий для реализации творческих потребностей, для руководителя – умение ставить командные цели.

Для специалистов УП – умение определить формы, управленческие мероприятия, позволяющие использовать потребность в творческой деятельности в корпоративных целях, курировать благоприятность их психологического климата.

- *«У 94% потребность в самореализации находится на 1-м и 2-м месте ранга потребностей (в половине случаев на 1-м месте – деньги как способ удовлетворения физиологических потребностей под давлением действительности)».*

Для организации – это значит, что на смысловую часть любой деятельности в ближайшем будущем нужно будет обращать особое внимание.

Наиболее перспективными, с нашей точки зрения, здесь будет внедрение персональных проектов и внутренних грантов на предложенные руководством темы.

Для специалистов УП – необходимость своевременно вычислять моменты, в которых хочет самореализоваться сотрудник и использовать эту энергию в корпоративных целях, что способствует профилактике конфликтности.

- *«У всех респондентов молодых возрастных групп отмечается резкое повышение степени адаптивности к окружающей среде при сохранении и развитии имеющихся традиций. Кроме того, наблюдается потребность в обновлении и ассимиляции нового зарубежного и отечественного опыта».*

Для организации – это необходимость обязательной организации интернет-доступа, командировок в «продвинутые» фирмы, системы роста квалификации и пр.

Для специалистов УП – возможность внедрения в должностные обязанности ключевых специалистов, менеджеров методических функций – отслеживания новинок в соответствующих областях и, как следствие - соответствующих требований в систему аттестации.

- *«Интерес более 75% респондентов к психологии и психотехнологиям поведения и общения (у половины - в практических целях) свидетельствует о грядущем усложнении процесса и механизмов управления: они станут более тонкими и изощренными, а также более гуманными к работникам и руководству».*

Для организации – это значит появление достаточно большого числа сотрудников, умеющих уходить от управляющего воздействия и моделировать ситуации руководитель-подчиненный

Для специалистов УП – это означает необходимость перехода от манипулятивных стратегий управления и стратегий давления к актуализаторским

стратегиям, согласованным с выгодами фирмы. Это же и реальная профилактика текучести кадров.

- *«Отмечен переход респондентов молодых возрастных групп от оценки процесса своего труда к оценке его результатов, что позволит построить эффективную систему материального и нематериального стимулирования».*

Для организации – это необходимость наличия четких критериев и систем контроля показателей стратегической деятельности, планов деятельности направлений и индивидуальных планов ключевых специалистов

Для специалистов УП – это необходимость организации совместной с сотрудниками разработки критериев и показателей планирования, то есть организации условий корпоративно-паритетного управления

- *«Молодое поколение готово подчиняться традиционным формам власти при наличии других форм влияния (на основе компетентности, харизмы и др.)».*

Для организации – это значит, что помимо обычных дисциплинарных требований должны наличествовать и другие «системы влияния» с отрефлексированными критериями.

Для специалистов УП – это разработка внутренней философии управления (концепции управления).

- *«Около 87% респондентов отметили в качестве приятной такую цветовую гамму, которая свидетельствует о стремлении к гармонии с окружающими, познанию и размышлению, стабильном (недоминирующем) уровне активности и энергии, желании работать совместно, возможности нести ответственность; желании управлять общением и жизнью».*

Для организации – это запрос на определенный – коллегиальный или «включенный» стиль управления, ключевое требование к руководителю здесь – умение делегировать полномочия, умение доверять своим сотрудникам.

Для специалистов УП – это повышение роли уровня сплоченности и командности коллектива, роли организации и ведения специальных советов и планерок, системы поддержки инициативности сотрудников.

- *«Более 70% респондентов отмечают в качестве причины личных неудач и негативных эмоциональных состояний собственные ошибки, просчеты и негативные черты своего характера. Это свидетельствует о склонности к анализу и умению брать ответственность на себя».*

Для организации – это означает наличие достаточно большого количества сотрудников с высокой степенью рефлексии, но неустойчивой самооценкой.

Для специалистов УП – это необходимость регулярного проведения тренажей профессионально-личностного роста и оптимизации процессов самоуправления.

- *«Более 60% респондентов при принятии ответственных решений полагаются на собственную интуицию, около 18% более на интуицию, чем на абстрактно-логический аппарат».*

Для организации – это говорит о повышении роли сложных и высокоскоростных ментальных процессов при принятии деловых решений, что вообще характерно для российского бизнеса.

Для специалистов УП – это необходимость организации этих процессов в социально-одобряемом и «про-социальном» русле, необходимость в организации специальных тренажей по тайм-менеджменту и творческому решению задач в процессе принятия решений.

- *«Более 65% респондентов готовы нарушить общепринятые нормы и правила и «играть без правил», если того потребует дело. Это свидетельствует, с одной стороны, о низком морально-этическом уровне работников (последствия идеологии предшествующего периода и законы выживания настоящего периода), а с другой – о гибкости поведения, высокой склонности к риску, которые могут сослужить хорошую службу компании».*

Для организации – это необходимость в решении целого ряда задач обеспечения организационной безопасности (в первую очередь – кадровой, информационной и социально-психологической). В таком контексте СУП становится главной службой безопасности предприятия.

Для специалистов УП – это во-первых, необходимость знания теорий нравственности и практического их применения, во-вторых умение организовать обязательно совместную, командную разработку корпоративных стандартов и правил и системы контроля за их выполнением.

Очевидно, что социально-психологические особенности развития российского бизнеса безусловно влияют на формирование личных ценностей и целей сотрудников в процессе труда. Исходя из результатов данного анализа они заключается в желании зарабатывать осмысленно, интересно, с максимальной включенностью в процесс и оценку труда (при недостаточно устойчивых моральных ценностях).

В свою очередь, цель предпринимателя и управляющего – рост производительности труда, повышение качества продукции и услуг, эффективности производства.

Добиться первоначальной согласованности целей руководителя фирмы и работника по стратегическим направлениям деятельности фирмы позволяет концепция управления персоналом. Достаточно широко декларируется в современной литературе, что ее основой является возрастающая роль личности работников, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Исходя из результатов данного анализа опыта и практического опыта консалтинга, практический организационный психолог должен быть готов работать в новой *современной концепции управления персоналом, в которой на первое место выходит возрастающая роль индивидуальности, знание методов управления персоналом с высокой степенью независимости, волеизъ-*

явления и стремления к творческому труду, умение инвестировать в высоконравственные, актуализаторские технологии его развития.

Осуществленный нами анализ специфики реалий современной организационной психологии с учетом особенностей менталитета современного работника, соответствующих требований к деятельности организации и СУП, позволил выделить следующие группы приоритетных направлений развития организации: а) приоритеты инвестиций в персонал, б) направления инвестиций в обучение и развитие организационных психологов и сотрудников по работе с персоналом и в) эффективные технологии кадровых инвестиций.

А. Инвестирование в развитие персонала будет рационально в направлениях:

1. Тренинги *индивидуально-личностного* роста (на смену тренингам профессионально-личностного роста).
2. Тренинги *конструктивного сплочения* (созидательного, обеспечивающего активный поиск наиболее оптимальных решений).
3. Тренинги командообразования (на материале рисков и ресурсов предприятия).
4. Тренинги интериоризации корпоративных норм и стандартов поведения (в том числе на материале угроз для организации, с целью включения сотрудников в процессы обеспечения безопасности фирмы).

Б. Инвестирование в обучение и развитие организационных психологов и сотрудников по работе с персоналом рационально в направлениях:

1. Актуализаторские стратегии управления «ценным» персоналом (коучинг, коппинг, креативный и паритетный менеджмент).
2. Гендерные особенности управления персоналом (эргономические особенности организации труда, ценностный и мотивационный аспекты самоуправления).

3. Профилактика текучести кадров психологическими средствами (психодиагностика в отборе, технологии работы с управленческим и креативным резервом предприятия).

4. Современные методы и средства повышения корпоративной культуры предприятия (корпоративно-паритетное управление и организация профессионально-личностного самоуправления, командообразование, сплочение).

5. Отбор и аттестация персонала – как способ повышения конкурентоспособности и безопасности предприятия (возможности психосемантики при организации набора, психодиагностика и аттестация как инструмент для реализации миссии и корпоративных стандартов).

6. Психологические средства повышения эффективности предприятия (организационно-психологический системный анализ ресурсов предприятия, оптимизация системы управления формальной и неформальной структур, креативный менеджмент).

В. Конкретными эффективными технологиями кадровых инвестиций, апробированными в практике организационно-психологического консалтинга являются:

– системный организационно-психологический анализ рисков, упущенных выгод и ресурсов предприятия в форме стандартизированного интервьюирования;

– внедрение психодиагностики в процессы отбора и аттестации персонала;

– организация обучения и развития персонала с учетом его современных ментальных особенностей;

– формирование и ведение аналитических и креативных советов.

Об эффективности такого рода вложений можно судить по традиционным (экономическим) и нетрадиционным (психологическим) показателям деятельности предприятия, но данная тема выходит за рамки ориентации в поле конкретного прогноза и требует специального рассмотрения.

Подводя итог, отметим, что перспективный организационный психолог – это, во-первых, психолог, умеющий быть полезным фирме сегодня и умеющий создавать свое рабочее место. Во-вторых, знающий тенденции изменения ментальности сотрудников и умеющий их использовать на благо организации и сотрудников.