

15
Б-173



**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА**

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

На правах рукописи

БАЗАРОВ ТАХИР ЮСУПОВИЧ

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И
ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

19.00.05 - социальная психология

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
доктора психологических наук**

**Москва
1999**

Работа выполнена на кафедре социальной психологии факультета психологии Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

Официальные оппоненты:

Доктор психологических наук, профессор **С.И. Съедин**

Доктор психологических наук, профессор **П.Н. Шихирев**

Доктор психологических наук, профессор **А. Л. Журавлев**

Ведущая организация:

Российская академия государственной службы при Президенте РФ

**ГОС. НАУЧНАЯ
БИБЛИОТЕКА
ИМЕНИ
Н. Д. УШИНСКОГО**

00-08506

СШХ
Защита состоится "**28**" декабря 1999 г. в _____ часов на заседании Специализированного Совета Д.053.05.62. при Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова.

Адрес: 103009, Москва, ул. Моховая, 8, корпус 5, факультет психологии МГУ, ауд. 310.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова

Автореферат разослан "**27**" ноября 1999 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
Д. _____ наук,

Е.Т.Соколова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы исследования. Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ в современной России свидетельствует о том, что «человеческое измерение» превратилось в один из наиболее важных ресурсов развития отечественных организаций независимо от типа решаемых задач, места в общественном разделении труда, формы собственности и уровня развития. Сегодня представляется бесспорным, что именно «человеческий ресурс» организации способен либо многократно повысить ее эффективность, либо поставить под сомнение сам факт ее существования.

Анализ современного состояния разработанности социально-психологических методов и технологий управления персоналом свидетельствует, что практика применения технологии управления человеческими ресурсами в различных странах демонстрирует как многообразие подходов и традиций, так и противоречивость конечных результатов (Акоф Р., 1985; Виханский О.С., Наумов А.И., 1995; Волгин А.П., Модин А.А., Матирко В.П., 1992; Грачев М.В., 1993; Егоршин А.П., 1997; Грейсон Дж.К. мл., О'Делл К., 1992; Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А., 1993; Исаенко А.Н., 1988; Handy С.В., 1981; Katz D., Kahn R.L., 1966; Kotter J.P., 1988; Likert R., 1967; Torrington D., Hell L. 1991). Несмотря на то, что все большее число организаций предпринимают попытки внедрить технологию управления человеческими ресурсами, основанную на гуманистических («Субъект-Субъектных») принципах, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями (Абакумова А., 1998; Бреддик У., 1997; Гроув Э.С., 1996; Карлоф Б., Седерберг С., 1996; Armstrong M. A., 1984; Cumming M., 1968; Sancar V., 1988).

Методы вовлечения персонала (например, через участие в принятии решений, передачу акций и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко на практике превращаются в еще один способ манипуляции (Morgan G., 1986; The Survey of Human Resources Trends Report, 1998). Отсутствуют достоверные данные, свидетельствующие о характере влияния технологии управления человеческими ресурсами на социально- и индивидуально-психологические процессы и феномены в организациях (Пригожин А.И., 1995; Шихирев П.Н., 1999; Torrington D., Hell L., 1991; Wendell L. French, Cecil H. Bell, 1990; Wilkins A.L., 1989).

На протяжении последних ста лет место управления персоналом в системе научного управления и практического менеджмента многократно изменялось. Вслед за этим неоднократно пересматривались

теоретические представления и подходы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Динамичность производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей на рубеже тысячелетий настоятельно требуют целостного теоретического осмысления и систематизации многообразных прикладных методов и технологий управления персоналом.

Актуальность разработки и реализации социально-психологических методов и технологий управления персоналом в значительной степени обусловливается недостаточной изученностью их влияния на порождение, воспроизводство и развитие социально-психологических феноменов организации. Ни развитие социально-психологической теории организаций, ни практика решения важнейших организационных проблем невозможны без комплексного обоснования методов и технологий управления персоналом, реализующих методологию «исследования действием».

Цель, задачи, объект, предмет исследования

Цель исследования заключается в разработке социально-психологических методов и технологий управления персоналом, их апробации и использовании для совершенствования деятельности отечественных организаций в условиях социальной нестабильности.

Задачи исследования: 1. Историко-критический анализ подходов к управлению персоналом в 20-м столетии и разработка социально-психологической концепции управления человеческими ресурсами организации в условиях социальной нестабильности. 2. Систематизация и валидизация социально-психологических методов управления персоналом. 3. Разработка и внедрение социально-психологических технологий управления человеческими ресурсами в рамках кадрового консультирования организаций. Обоснование кадрового консультирования как направления практической социальной психологии. 4. Формирование учебно-методической и организационно-кадровой базы для институционализации профессиональной деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.

Объект исследования - социальные организации, находящиеся на разных этапах своего развития (Администрация Президента РФ, Мингосимущество РФ, ФСДН России, шахта «Воргашорская», РАО «Алмазы России-Саха», Российское психологическое общество, ОАО «Московский шинный завод», Агрофирма «Белая дача» и др.). В целом исследованием было охвачено более 20 отечественных организаций разного профиля, общей численностью более 120000 сотрудников.

Предмет исследования – изучение особенностей создания и внедрения методов и технологий управления персоналом, анализ их влияния на социально-психологические процессы формирования, функционирования и развития организации.

Методологические основы исследования. Общенаучную методологию исследования определили следующие принципы рассмотрения сложных социальных объектов: системности, развития, единства сознания и деятельности, культурно-исторической обусловленности и социального конструирования субъективной реальности. Конкретно-научной методологией работы выступили: деятельностный подход А.Н. Леонтьева, теория деятельностного опосредования ингрупповой активности А.В. Петровского, концепция социального познания Г.М. Андреевой, историко-эволюционная теория личности А.Г. Асмолова, психолого-акмеологический подход А.А. Деркача, Н.В. Кузьминой, концепция совместной деятельности А.И. Донцова, А.Л. Журавлева, Л.И. Уманского, вероятностная теория лидерства Ф. Фидлера, концепция «исследования в действии» К. Левина.

Существенную роль в разработке стратегии исследования также сыграли концепция профессионального самоопределения Е.А. Климова, отечественные исследования в области психологии и социальной психологии управления (А.И. Китов, Т.С. Кабаченко, Р.Л. Кричевский, В.В. Новиков, А.Л. Свенцицкий, Ю.В. Синягин, А.В. Филиппов, Р.Х. Шакуров, П.Н. Шихирев), экспериментальные и методические исследования в области психодиагностики (И.В. Дубровина, Л.Н. Собчик, С.И. Съедин, А.Г. Шмелев), а также исследования методики и техники активного социально-психологического воздействия (Ю.Н. Емельянов, С.Д. Неверкович, Л.А. Петровская).

Программа эмпирического исследования состояла из следующих этапов: 1) диагностика совокупности методов управления персоналом организации, 2) их оптимизация в процессе формирующего воздействия, 3) оценка эффективности его результатов, 4) разработка и адаптация технологий управления персоналом, 5) создание и реализация программы подготовки специалистов по управлению человеческими ресурсами организации. На этапе диагностики использовались традиционные методы сбора первичной информации: наблюдение, анкетирование, интервью, тестирование, групповая дискуссия, деловая игра. Цель формирующего воздействия – оптимизация методов управления персоналом, их адаптация для данной организации. Формирующее воздействие проводилось при активном участии руководителей разного уровня, рядовых работников, а также сотрудников кадровых служб организации в следующей последовательности: анализ внут-

ренней и внешней среды организации, стратегическое целеполагание, организационное проектирование, кадровое программирование. Формирующее воздействие осуществлялось посредством таких процедур, как: индивидуальное консультирование, анализ жизненного пути, личностная психодиагностика, идентификация профессиональных управленческих ролей, «case study», поведенческий тренинг, видеотренинг, тренинг деловых коммуникаций, тренинг межгруппового взаимодействия, «мозговой штурм», групповая дискуссия, ролевая, имитационная и деловая игра.

На этапе оценки результатов определялась валидность методов управления персоналом. На индивидуальном уровне ее показателями являлись: высокая удовлетворенность работников содержанием и процессом труда, чувство личностной самоактуализации и самореализации, идентификация с организацией, оптимальное функциональное состояние. На групповом: благоприятный социально-психологический климат, сплоченность, «командный дух», совместимость, конструктивность межличностных конфликтов, самоорганизованность, нормативно-ценностное и целевое единство, комплиментарность структур руководства и лидерства. Показателями валидности социально-психологических методов управления персоналом на организационном уровне выступили: их соответствие корпоративной культуре и уровню развития организации, доминирующему типу совместной деятельности и особенностям управления, целям профессионального развития сотрудников. Валидные методы, инвариантные для организаций разного типа и уровня развития, были объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава организации, методы поддержания работоспособности персонала и методы оптимизации кадрового потенциала организации.

Разработка и адаптация технологий управления персоналом основывалась на результатах предшествовавшего этапа исследования, свидетельствующих о необходимости создания ситуационно-ориентированных комплексов методов, которые обеспечивают эффективную кадровую работу в конкретных обстоятельствах жизнедеятельности организации. Социально-психологическое обеспечение ситуационно-системного управления персоналом составляет содержание кадрового консультирования, реализующегося посредством экспертных и процессуальных технологий: ассессмент-центр, конкурс, кадровая психодиагностика, внутрифирменное обучение.

Критерием валидности социально-психологических технологий управления персоналом являются позитивные изменения в организации, которые проявляются: 1) в последовательном прохождении орга-

низацией жизненных циклов развития в условиях сложившейся ситуации; 2) в гармоничном сочетании «простого и расширенного воспроизводства организации», т.е. динамичном соответствии процессов стабильного функционирования и инновационного развития; 3) в доминировании внутренних источников активности, что предполагает трансформацию «локуса контроля» организационной жизнедеятельности с экстернатального на интернатальный и превращение процесса развития в саморазвитие. Задачей данного этапа исследования являлась проверка валидности перечисленных технологий.

Создание и реализация программы подготовки специалистов по управлению человеческими ресурсами организации составляли пятый этап исследования. Формирование учебно-методической и организационно-кадровой базы было направлено на институционализацию кадрового менеджмента как области профессиональной деятельности.

Научная новизна исследования состоит в том, что в работе впервые в отечественной социальной психологии разработаны и апробированы социально-психологические методы и технологии управления персоналом, имеющие целью диагностику, комплексную оценку и совершенствование человеческих ресурсов организации. Обоснована социально-перцептивная модель организации как развивающейся системы.

Проведена систематизация и адаптация социально-психологических методов управления персоналом организаций, определены критерии их валидности.

Разработана ситуационно-системная концепция кадрового консультирования, реализующегося посредством экспертных и процессуальных технологий: ассессмент-центр, конкурс, кадровая психодиагностика, внутрифирменное обучение.

Выявлена специфика методов и технологий работы с персоналом организаций, находящихся на разных стадиях развития и в кризисной ситуации.

Создано программно-методическое обеспечение подготовки специалистов по управлению человеческими ресурсами организации, способствующее институционализации кадрового менеджмента как области профессиональной деятельности.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что широкий и разносторонний ряд процессов, феноменов, механизмов, методов и технологий управления персоналом в организациях, находящихся на различных стадиях развития, рассмотрен как предметная область практического социально-психологического знания. Тем са-

мым дополнены и уточнены экономические и социологические концепции управления персоналом.

Предложенная ситуационно-системная концепция кадрового консультирования позволила поставить ряд новых теоретико-методологических проблем, подвергнуть их эмпирическому анализу и на этой основе обнаружить ряд закономерностей групповой динамики (преимущественная детерминация феномена командности типом совместной деятельности и личностными особенностями лидера), межличностного восприятия (установка лидера на подчиненных как фактор групповой эффективности), организационного поведения (социально-перцептивная модель организации как развивающейся системы).

Включение методического и технологического аспектов управления персоналом организации в арсенал научного знания расширяет и уточняет понимание предмета социальной психологии и его эволюции в современных социально-экономических условиях. Это открывает перспективу комплексных теоретико-эмпирических и прикладных исследований актуальных проблем социальной жизнедеятельности в XXI столетии (новые информационные технологии, экология, межгосударственные, межэтнические и межконфессиональные отношения).

Практическая значимость исследования определяется тем, что в его рамках разработаны, эмпирически проверены и реализованы: методы и технологии управления персоналом организации; учебные программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки менеджеров по персоналу, что было использовано в ряде консультационных проектов: консультационная поддержка организационно-структурных преобразований производственного швейного объединения «Орел» (г. Домодедово, 1987-1989); отбор персонала для Российского банка развития и проектного финансирования совместно с «РА consulting group» (Великобритания) (г. Москва, 1991-1992); организация и проведение Всероссийского конкурса на замещение должности руководителя шахты «Воргашорская» (г. Воркута, февраль-июнь 1993 г.); аттестация представителей Президента РФ (г. Москва, май-август 1993 г.); отбор руководителей региональных агентств Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротству) предприятий при ГКИ РФ (г. Москва, декабрь 1993 г. – июль 1994 г.); оценка кадрового потенциала и формирование кадрового резерва Акционерной компании «Алмазы России-Саха» (г. Мирный, 1994 г.); отбор персонала для работы в центральном аппарате Госкомимущества РФ (г. Москва, 1995, 1997-98 г.г.); кадровый аудит АКБ «Автотрансбанк-Москва» (г. Москва, 1997 г.); оценка управленческого персонала агрофирмы «Белая дача» (г. Люберцы, 1997 г.); разработка программы развития компании

«Jet infosystems» (г. Москва, 1998 г.); консультационная поддержка команды Временного арбитражного управляющего ОАО «АБ «ИНКОМ-БАНК» (г. Москва, 1999 г.)

Кроме того, основные идеи настоящего исследования практически реализованы в ходе адаптации технологии «Ассесмент-центров» совместно с «Михель-институтом» (ФРГ) (1991 г.), при разработке и проведении деловой игры «Управление предприятием в условиях кризиса» (г. Белгород, 1995 г.), в создании и проведении учебно-тренировочных курсов «Методы эффективного обучения взрослых» для преподавателей системы госслужбы совместно с Германским Фондом DSE (г. Берлин - Екатеринбург, 1998 г., г. Москва, 1999 г.), в проектировании и реализации стратегической игры «Политический кризисный менеджмент» (г. Конобеево, 1999 г.), в создании совместно с Центром «ИСТИНА» первой в России электронной обучающей системы «Управление персоналом» (1998 г.).

Положения, выносимые на защиту:

1. Разработка и внедрение методов и технологий управления человеческими ресурсами организации является областью практической социальной психологии с соответствующими понятийно-концептуальным аппаратом, исследовательскими процедурами и критериями валидности.
2. Социально-психологические методы управления персоналом – это совокупность способов, процедур и техник работы менеджера по персоналу, инвариантных для организаций разного типа и уровня развития и направленных на формирование кадрового состава организации, поддержание его работоспособности и оптимизацию кадрового потенциала.
3. Социально-психологические технологии управления персоналом организации – это ситуационно-ориентированные комплексы методов, которые обеспечивают эффективную кадровую работу в конкретных обстоятельствах жизнедеятельности организации. Социально-психологическое обеспечение ситуационно-системного управления персоналом составляет содержание кадрового консультирования, реализующегося посредством экспертных и процессуальных технологий: ассесмент-центр, конкурс, кадровая психодиагностика, внутрифирменное обучение. Разработка и реализация данных технологий должны соответствовать культурно-историческим традициям, современным условиям социально-экономического развития, специфике организации и отвечать требованию практической результативности.

4. Кадровое консультирование состоит из двух основных этапов: аналитического и программирующего. Успех кадрового консультирования зависит от воплощения принципов привлекательности, реальности, управляемости и соответствия жизненному циклу развития организации.
5. Могут быть выделены три типа профессиональной компетентности, обуславливающие эффективность деятельности кадрового консультанта: методическая, социальная и организационная.

Апробация работы была проведена на съездах общества психологов СССР и Российского психологического общества (1983, 1989, 1994, 1998), Всероссийских конференциях по психологии: «Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса» (Москва, 1995), «Психология сегодня» (Москва, 1996), «Методы психологии» (Ростов-на-Дону, 1997), «Психология и практика» (Ярославль, 1998), Международной конференции «Деловая культура – ресурс развития национальной и мировой экономики» (Москва, 1999).

Диссертация обсуждалась на кафедре социальной психологии МГУ им. М.В.Ломоносова. Основное содержание диссертации отражено в 58 публикациях автора, объемом свыше 80 печатных листов.

Структура и объем диссертации

Диссертация состоит из введения, трех разделов (13 глав), заключения и библиографии из 341 наименования работ отечественных и зарубежных авторов. Основной текст диссертации изложен на 654 страницах, сопровождается 53 таблицами, 34 графиками и рисунками. Общий объем диссертации 678 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность проблемы исследования, теоретическая и практическая значимость разработки методов и технологий управления персоналом, новизна подхода. Представлено описание цели, задач, объекта и предмета исследования, а также положений, выносимых на защиту.

Первый раздел диссертации – «Социально-психологические основы организации и управления персоналом» – посвящен теоретическим вопросам управления человеческими ресурсами, а также рассмотрению организационного контекста управленческой деятельности.

В разделе представлен историко-критический анализ подходов к управлению персоналом. Отмечается, что в течение XX века были разработаны и последовательно реализованы четыре основных подхода к управлению персоналом организации: научная организация труда, «человеческие отношения», «контракция индивидуальной ответственности», командный менеджмент. Анализ отечественной и зарубежной литературы позволяет реконструировать логику последовательного возникновения указанных подходов применительно к сфере управления персоналом (Богомолова Н.Н., Гастев А.К., Гант Г.Л., Гвишиани Д.М., Кричевский Р.Л., Кунц Г., О’Доннел С., Лакофф Дж., Джонсон М.; Лапин Н.И., Пригожин А.И.; Липатов С.А., Малиновский Л.В., Щедровицкий П.Г., Свенцицкий А.Л., Синягин Ю.В., Уотермен Р., Armstrong M.; Blancero D., Boroski J., Dyer L.; Burke W.W., Denison D.R., Guest D., Handy C.B., Hathcock B. C., Jrgersen T.B., Larsen B.; Sancar V., Torrington D., Hell L.).

Технократический подход, лежащий в основе научной организации труда (Ф. Тэйлор), был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Оптимизация таких технологий достигалась путем рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации — повысить уровень эксплуатации всех составных элементов (в том числе и «человеческого материала») этих систем.

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации сказались уже во второй половине 1920-х гг. и породили серию социальных экспериментов («хоторнские исследования» Э. Мэйо). Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение

вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации - таковы важнейшие принципы доктрины «человеческих отношений».

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 1950-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд. Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности - такова специфика доктрины «контракции индивидуальной ответственности» - нового подхода к управлению персоналом, получившего распространение в 1960-70-е гг. Его применение, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать организацию более конкурентоспособной. Теоретическим обоснованием доктрины «контракции индивидуальной ответственности» явились работы Р.Лайкерта, Д.Макгрегора, А.Маслоу.

Однако ориентация на конкурентную мотивацию работника вела к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность ее деятельности. Поэтому естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях. В условиях глубокого структурного кризиса 1970-х гг. центральной задачей в сфере управления персоналом становится создание такой формы организации рабочих групп, которая была бы оптимальной с точки зрения решения нестандартных проблем. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты - таковы слагаемые современного подхода к управлению персоналом 1980—90 гг., получившего название «командный менеджмент». В становлении этого подхода особая роль принадлежит социально-психологическим исследованиям лидерства (F.Fiedler, C.A.Gibb, E.P.Hollander, J.W.Julian, J.P. Kotter), организационной и корпоративной культуры (C.B.Handy, L.L. Constantine, D.R. Denison, J. Fitz-Enz, T.B. Jrgersen, B.Larsen, D.Katz, R.L.Kahn, E.H.Schein), а также формирования команд (S.Tannenbaum, R.Beard, E.Salas, J.Katzenbach, D.Smith, Ch.Mans, H.Sims, R.Killman).

В каждой из рассмотренных доктрин эксплицирован специфический взгляд на организационную реальность, особое представление о роли

и месте человеческих ресурсов в управлении организацией. Сами доктрины, с одной стороны, суть концептуализации и, в этом смысле, теоретические (а, иногда, и просто идеологические) построения ученых относительно желательного, по их мнению, образа эффективной организации. А, с другой – в каждом из рассмотренных подходов предлагается особый методический инструментарий, релевантный конкретным ситуациям, в которых практически решаются задачи управления персоналом. И если смена подходов доказывает их концептуальную неадекватность изменившимся социально-экономическим условиям, то с инструментальной составляющей дело обстоит иначе. Методы, разработанные в рамках каждого подхода, продолжают использоваться практическими менеджерами по персоналу. Так, методы анализа деятельности, повышения производительности и нормирования труда, разработанные представителями школы «научной организации труда» до сих пор успешно используются при решении совершенно конкретных задач. Это, по-видимому, свидетельствует об определенной инвариантности методов работы с кадрами в рамках стабильных производственных технологий.

К общепризнанным постулатам современного представления об организации как социальном институте можно отнести следующие: каждая организация задана в измерении пространства и времени; существование организации можно рассматривать как функционирование либо развитие; различие между которыми определяется соотношением внешних и внутренних факторов жизнедеятельности; о функционировании организации говорят в тех случаях, когда необходимость в изменении задается извне, тогда как развитие понимается как процесс прогрессивных изменений, детерминированных внутренней средой организации. При том по сей день остается дискуссионным вопрос, что такое «внутренняя среда»?

К ней относили формальную либо неформальную структуры, процессы руководства и лидерства, иерархию управления, дифференциацию технологических процессов на основной и вспомогательные и т.п. Результаты исследований закономерностей социального познания позволяют предположить, что ответ на этот вопрос требует изучения собственных представлений работников о том, что есть организация, т.е. анализа ментальности и личного опыта переживания организационной реальности.

Коллективные представления об организации могут рассматриваться как форма обыденного совместного знания (Со-знания), обусловленного внутриорганизационным контекстом. Системное представление о сложном социальном объекте как совокупности его отличитель-

ных характеристик, воздействующих на индивида, формируется в процессе совместной деятельности членов организации (т.е. их Со-бытия), что позволяет рассматривать ее в качестве важнейшего фактора, определяющего образ конкретной организации. Формирование данного образа и его закрепление в поведенческих актах происходят параллельно в нескольких направлениях. Прежде всего, это касается целей организации, правил и набора исполняемых ролей или моделей внутриорганизационного взаимодействия.

Исследуя внутреннюю среду организации, мы исходили из предположения, что по аналогии с «имплицитными теориями личности» можно, основываясь на представлениях работников, выявить «имплицитную теорию организации». Анкетирование, интервью, групповые дискуссии, которыми было охвачено более 1000 респондентов, имеющих разный опыт управленческой деятельности в различных организациях, были направлены на решение вопроса о необходимых и достаточных элементах внутренней строения организации.

Суммируя результаты, можно назвать следующие элементы организации, не сводимые друг к другу и презентующие перцептивный образ ее «внутренней среды» (рис. 1).

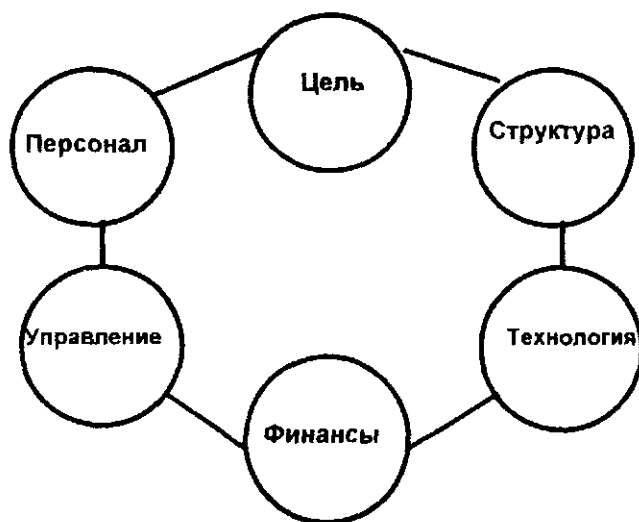


Рис. 1. Социально-перцептивная модель внутренней среды организации

Социально-перцептивная модель внутренней среды организации (фирмы, предприятия, учреждения) предстает как совокупность представлений о цели, структуре, системе управления, материально-техническом и финансовом обеспечении, персонале, а также технологии деятельности.

Кроме того, оказалось, что каждый из названных элементов, равно как и организация в целом оцениваются как обладающие определенной динамикой. По данным исследования, жизнь организаций, по мнению респондентов, имеет определенную цикличность. Она начинается со стадии формирования, которую сменяет стадия интенсивного роста, в свою очередь, сменяемая стадией стабилизации, после чего закономерна стадия спада, завершающаяся либо ликвидацией, либо возрождением организации (см. схему 1).

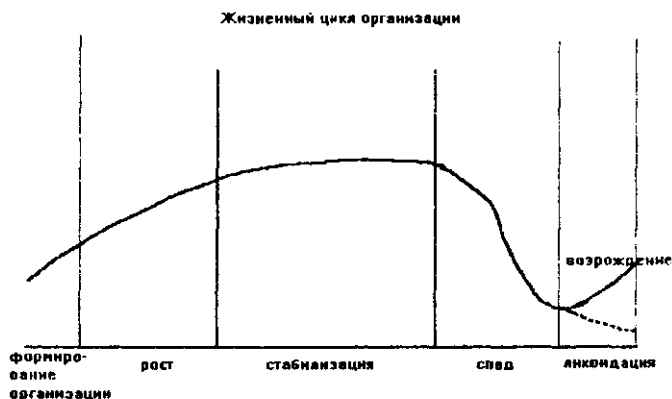


Схема 1. Представления о жизненном цикле организации

Несколько неожиданным оказалось, что субъективные представления о внутреннем строении организации и ее жизненном цикле в целом соответствуют научным интерпретациям организационной реальности, содержащимся в специальной литературе. Вместе с тем, эти представления могут не совпадать с внешними экспертными оценками. Так, мнения сотрудников организации о том, на какой стадии развития она находится, каковы ее приоритетные цели, наличная структура и сис-

тема управления не всегда соответствуют результатам внешней экспертной диагностики организации.

Таким образом, возможны две ситуации кадрового консультирования: при совпадении и несовпадении субъективных представлений и экспертных оценок. В первой ситуации совершенно понятно, что задачи управления персоналом имеют свою специфику в зависимости от того, на какой стадии развития находится организация: целевое и функциональное наполнение деятельности по управлению человеческими ресурсами детерминируется стадией развития организации. Так, на стадии формирования внимание фокусируется на: проектировании организационной структуры, расчете потребности в персонале, анализе деятельности и формировании критериев оценки кандидатов на работу. Важными для работы с персоналом становятся вопросы формирования кадровой стратегии, кадровой службы и системы сбора и хранения персональной информации. На стадии интенсивного роста менеджмент персонала в основном направлен на формирование кадрового состава — привлечение и найм персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию кадров. На стадии стабилизации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда. Стадия спада требует работы по оптимизации кадрового состава, оценке кадрового потенциала и разработке кадровой программы реструктуризации. Это означает, что при конгруэнтности внутренних и внешних оценок организационной реальности работа с персоналом основывается на использовании инвариантных методов кадрового менеджмента.

Закономерен вопрос, какова стратегия работы с кадрами в ситуации несовпадения коллективных представлений персонала организации и результатов экспертной диагностики? Использование стандартной системы методов здесь не обеспечивает решения задач управления персоналом. В стабильных условиях жизнедеятельности организации, способствующих адекватности групповых представлений, конкретные техники кадровой работы алгоритмизированы, воспроизводимы, надежны и результативны. В критических, экстремальных, неожиданных моментах функционирования организаций, которые провоцируют неконгруэнтность внешних и внутренних оценок, данные методы теряют свои позитивные качества. Это обуславливает необходимость разработки ситуационно-ориентированных комплексов методов, которые обеспечивают эффективную кадровую работу в неординарных обстоятельствах жизнедеятельности организации и могут быть названы тех-

нологиями кадрового консультирования, осуществляющегося с привлечением соответствующих специалистов.

Во втором разделе диссертации – «Методы управления персоналом» – описаны методы работы менеджера по персоналу. В основе раздела – обобщение практики управления персоналом, осуществленной автором совместно с руководством и работниками кадровых служб в период с 1986 г. по 1996 г. В данный раздел включены лишь те методы управления персоналом, которые, согласно нашим данным, могут быть использованы (а во многих случаях и используются) практическими менеджерами по персоналу отечественных организаций.

Сбор материала, включенного в раздел, осуществлялся в два этапа. Логика первого этапа соответствовала следующей последовательности: диагностика проблемной области – формулирование гипотез – осуществление исследования – анализ результатов – разработка рекомендаций – передача рекомендаций заказчику. Однако оказалось, что даже небольшого изменения во внешней среде или внутренней ситуации было достаточно для того, чтобы организация вновь оказывалась в затруднительном положении.

На втором этапе в логическую цепочку последовательности действий пришлось включить «исследование действием», а также изменить итоговую фазу работы. Между разработкой рекомендаций и их передачей заказчику создавались условия для принятия основных рекомендаций прикладного социально-психологического исследования, что позволяло рассчитывать на действительное внедрение его результатов в практику управленческой деятельности. Основным индикатором эффективности методов управления персоналом, прежде всего, являются позитивные изменения в консультируемой организации.

Известные на сегодня методы управления персоналом, апробированные в ряде отечественных организаций и адаптированные к деятельности кадровых служб, были объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава организации, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового состава.

К первой группе методов, ориентированных на формирование кадрового состава организации, относятся методы проектирования организационной структуры, поскольку в изменяющихся условиях оно превращается в достаточно постоянную деятельность руководства организации. В самом общем виде можно выделить четыре основных метода, используемых при создании проекта организационной структуры. Прежде всего, – это аналитический метод, который состоит во всестороннем анализе внешней среды и инфраструктуры организации. Су-

00-08506

ГОС. НАУЧНАЯ
БИБЛИОТЕКА
ИМЕНИ
К. Д. Ушинского

ществленным недостатком этого метода является неучет внутренних возможностей организации. Данное ограничение преодолевается при использовании технологического и организационно-культурного методов. В первом случае при проектировании структуры в расчет принимаются технологический процесс и формы организации совместной деятельности работников. Во втором - особенности персонала и корпоративной культуры организации. В некоторых случаях весьма продуктивным является «прототипический» метод, когда для конкретной организации подбирается проект организационной структуры, показавший свою эффективность в аналогичных организациях.

Опыт свидетельствует, что при решении задачи проектирования необходимо усилить возможности, предоставляемые каждым из рассмотренных методов по принципу взаимодополнительности. Такая возможность, например, может быть проиллюстрирована следующей поэтапной логикой проектирования организации. После того, как определены цели и описаны ожидаемые результаты деятельности, представлен продукт труда, его объемы и основные этапы технологии, эффективен технологический метод проектирования. Затем определяются связи организации с внешней средой, а также фиксируются все возможные контакты, которые необходимо осуществлять организации. Здесь уместен аналитический метод. Далее важно сфокусироваться на внутренней среде организации и установить, какова дифференциация основного и вспомогательных процессов (по стадиям и уровням), как лучше сгруппировать функции (вокруг ресурсов или результата), какому типу внутренних связей отдать предпочтение (вертикальным или горизонтальным, формальным или неформальным, структурным или функциональным), какой диапазон контроля должен быть установлен (количественный или качественный), как должны быть распределены права и обязанности (единоначалие, двойное подчинение, функциональная зависимость или проектная взаимозависимость). Очевидно, что на перечисленные вопросы невозможно дать ответа без использования организационно-культурного метода проектирования.

При характеристике методов набора персонала обращается внимание на возможности внутреннего источника формирования кадрового состава организации. В зависимости от ситуации в организации эффективными будут такие методы, как плановое перемещение работников (ротация), внутренний конкурс, создание рабочих групп. Внутренний конкурс состоит в том, что служба персонала рассылает во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что

90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников. Адаптация должна обеспечивать как знакомство новых сотрудников с производственными особенностями организации, так и их включение во внутриорганизационные коммуникативные сети, овладение корпоративными правилами поведения.

Адаптация реализуется в несколько процедур. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются организацией. Действительная адаптация — приспособление новичка к своему статусу и его включение в межличностные отношения. Функционирование — постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 - 1,5 лет работы. При использовании перечисленных процедур этот срок сокращается до 7 - 9 месяцев.

К методам поддержания работоспособности персонала отнесены процедуры нормирования труда. Во-первых, традиционная — хронометраж, когда путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции. Во-вторых, оценка «стоимости труда» — стоимость труда за 1 час работы определяется умножением одного балла за час (утверждается руководством) на сумму баллов по факторам: уровень квалификации, условия труда на рабочем месте, интенсивность труда, ответственность работы. В-третьих, определение «плавающего тарифа» — эта процедура предполагает, что тарифные ставки и расценки длительное время не изменяются, а увеличение заработной платы осуществляется из доходов организации.

Среди методов оценки труда рассматриваются методы индивидуальной и групповой оценки, оценки по решающей ситуации, классификация. Описательный метод индивидуальной оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется со шкалами рейтинга поведенческих установок. Применение метода оценки по решающей ситуации предусматривает наличие специально подготовленного набора описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях и их распределения по рубрикам, соответствующим характеру работы. Лицо, проводящее оценку, фиксирует примеры поведения оцениваемых по каждой рубрике. Данный метод эффективнее, если оценку проводит руководитель

оцениваемого, а не его коллеги и подчиненные. Методы групповой оценки дают возможность сравнивать эффективность работы сотрудников внутри группы. Метод классификации используется в тех случаях, когда количество оцениваемых не превышает 20. В этом случае лицо, проводящее оценку, распределяет всех работников от лучшего до худшего по интересующему критерию. Если же число оцениваемых больше 20, то адекватнее использовать метод альтернативной классификации. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работника, затем отобрать следующих за ними и т.д. Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее - сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. При использовании метода заданного распределения лицу, проводящему оценку, предписывается оценить работников в рамках фиксированной количественной шкалы.

Методы, применяемые в целях аттестации персонала, призваны оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. С учетом целей аттестации можно выделить две составные части аттестации - оценку труда и оценку персонала. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество, интенсивность труда. При проведении аттестации работников управленческого звена желательно использовать процедуры оценки труда руководимого ими подразделения. Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей, для определения перспектив роста.

Методы формирования кадрового резерва зависят от типа резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности). *Резерв развития* - это группа специалистов и руководителей, ориентированных на стратегические направления деятельности организации. *Резерв функционирования* - это группа специалистов и руководителей, которые ответственны за долгосрочное обеспечение эффективного функционирования организации.

Для формирования списка резерва используются следующие методы: анализ документальных данных - отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников; интервью с целью определения профессиональных устремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.; наблюдение за поведением работника в различных ситуациях; оценка результатов трудовой деятельности и показателей

выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя (не менее 1 года); метод заданной группировки работников — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга:

Методы планирования карьеры ориентированы на определение этапов профессионального развития и продвижения специалистов. В процессе сопоставления потенциальных возможностей человека с требованиями организации, стратегией ее развития методы планирования карьеры resultируются составлением программы профессионального и должностного роста работников. Перечень профессиональных и должностных позиций в организации, фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции, представляет собой карьерограмму - формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Методы оптимизации кадрового состава и реорганизации структуры направлены на формирование управленческих команд, осуществление кадрового аудита, включают недириективные методы сокращения персонала, методы реформирования организаций и управление персоналом в условиях кризиса.

Методы формирования управленческих команд дифференцируются в зависимости от этапов развития команды: *адаптация, группирование, кооперация, нормирование деятельности и функционирование.*

Организационно-кадровый аудит или оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития проводится он с целью подготовки стратегических решений о развитии организации. Оценивается три основных аспекта организационной реальности: 1) кадровые процессы или направления деятельности организации по отношению к персоналу; 2) строение организации (ее структура) или соотношение и соподчиненность основных элементов, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации; 3) качественные и количественные характеристики персонала.

Проводя организационно-кадровый аудит, менеджер по персоналу должен определить, обладает ли организация достаточным человеческим ресурсом функционирования и развития, способен ли персонал работать достаточно эффективно в направлении выбранной стратегии. Оценка кадрового состава включает: 1) оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая обеспеченность персоналом технологического процесса; 2) оценку соответствия уровня

подготовленности персонала требованиям деятельности; 3) анализ структуры кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и классификатором должностей; 4) анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам; 5) оценку текучести кадров.

Оценка кадрового потенциала предполагает диагностику основной ориентации управленческого персонала на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определенной целью. Ориентация на отношения - что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие профессиональные управленческие роли представлены в организации в достаточной степени и какие отсутствуют. Важно также понять, в какой степени необходимая ролевая структура представлена в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне — администраторы и организаторы, а в низовом звене — руководители. Распределение управленческих ролей важно проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, а также функциональным направлениям организации.

Процесс мобилизации кадрового потенциала кризисного предприятия на реализацию плана финансового оздоровления может быть представлен в виде следующих друг за другом основных фаз деятельности антикризисного управляющего: 1) фаза агитации — создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием того факта, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловлена радикальными изменениями в стратегии управления; формирование имиджа надежного и влиятельного лидера; установление двусторонних каналов организационных коммуникаций между антикризисным управляющим и коллективом предприятия. 2) фаза профессионального роста — создание условий для повышения квалификации персонала; формирование механизмов, поддерживающих процессы научения в организации; обеспечение высокого уровня мотивации к саморазвитию у работников кризисного предприятия; формулирование новой миссии предприятия и видение его будущего; использование в организационной коммуникации специальных языковых средств, символов и метафор для эффективного взаимопонимания и эмоциональной поддержки работников предприятия; освое-

ние работниками предприятия механизмов рыночной экономики, предпринимательской культуры. 3) фаза интеграции — создание новых ролевых моделей, закрепляющих в культуре кризисного предприятия новые образцы деятельности и поведения; творческое развитие и совершенствование этих моделей на основе постоянного осмысления практики; выбор и реализация серии проектов, в которых успешно воплощаются перспективные идеи, позволяющие объединить усилия всех работников кризисного предприятия.

Рассмотрим, какие методы могут применяться при проведении реорганизаций. Принудительный метод предусматривает использование силы для преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала. Это дорогостоящий и нежелательный процесс в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени и только в тех случаях, когда природа сопротивления ясна и откровенного проявления силы не требуется. Наибольшие трудности в использовании этого метода заключаются в отсутствии до начала процесса перемены базы, которая обеспечила бы его осуществление (чрезвычайно высок риск неудачи нововведений); неспособности предвидеть источники и силу сопротивления (возникает замешательство, увеличиваются расходы, происходят отсрочки. Изменение изначально обречено на провал); неспособности устранить первопричину сопротивления; преждевременных структурных переменах (замедляются темпы изменения); игнорировании указаний по внедрению изменений (саботируются изменения); непонимании необходимости повышать компетентность и создавать новый управленческий потенциал (изменения приносят в жертву текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений). Для повышения эффективности метода необходимо проанализировать настроение персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или, напротив, поддержки.

В рамках метода адаптивных изменений реформирование происходит путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода. Процессом руководит не высшее начальство, а специально созданная проектная группа. В любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое, все же будет. Конфликты разрешаются путем компромиссов, сделок и перемещений в руководстве. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, сформирован соответствующий образ мышления. Метод полезен при том состоянии внешней среды, когда опасность (тенденции) или благоприятные возможности легко предвидеть,

и поэтому особой срочности в принятии мер нет. В случае чрезвычайных событий во внешней среде метод может быть неэффективен.

Метод управления кризисной ситуацией может быть использован, когда изменения во внешней среде угрожают самому существованию организации. В этих случаях сопротивление обычно уступает место поддержке. Первоначальная задача высшего руководства — не борьба с сопротивлением, а реализация мер по предупреждению дезорганизации. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует возобновление сопротивления.

Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то управление сопротивлением (метод «аккордеона») является промежуточным и реализуется в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений должна учитывать имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности — к адаптивному методу осуществления изменений. При использовании этого подхода сопротивление минимально контролируется с помощью разработанной «стартовой площадки» — первого подразделения, включившегося в изменения. Затем последовательно применяются различные формы стимулирования, включающие и подкрепляющие реально демонстрируемые сотрудниками изменения. Далее разрабатывается процесс внедрения изменений с учетом возможных вариантов развития ситуации. Метод эффективен, если спонтанные явления во внешней среде несут не единичный характер, и руководству организации необходимо создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения. К недостаткам метода относится его значительная трудоемкость, постоянное внимание со стороны высшего руководства, необходимость планирования действий в трудно прогнозируемых ситуациях.

При оценке уровня готовности организации к освоению новых управленческих технологий необходимо провести диагностику социально-психологического климата коллектива и определить уровень профессиональной подготовленности персонала. Для этого можно использовать недирективные (нежесткие) методы сокращения персонала. Они обеспечивают доведение до каждого сотрудника идеи о необходимости определения своего места в реформируемой структуре организации. Основная направленность недирективных методов сокращения — эмоционально-ценностная сфера личности. В зависимости от наличной ситуации в организации эти методы могут принимать

форму контракта руководства с исполнителями, аттестации рабочих мест, поэтапной реорганизации или формирования проектных групп.

Обсуждению консультационной практики и эмпирических исследований, направленных на создание и использование технологий управления персоналом, посвящен третий раздел диссертации – «Социально-психологические технологии управления персоналом». Социально-психологический подход к решению проблем управления персоналом представляется значительно шире, чем объем деятельности кадровых менеджеров или служб управления персоналом. Свидетельством этого можно считать заметный рост и укрепление престижа практической социальной психологии в России и за рубежом. Еще несколько лет назад прилагательные «практическая» и «прикладная» применительно к социальной психологии воспринимались как синонимы. Сегодня происходит своеобразная «кристаллизация» двух принципиально различных областей профессиональной деятельности, схватываемых, с одной стороны, словосочетанием «практическая социальная психология», а с другой - «прикладное социально-психологическое исследование». В последнем случае, как правило, имеются в виду исследования, на которые распространяются все нормативы, задаваемые исследовательским жанром как таковым (с учетом того, что материалом для них служат реальные группы).

Границы практической социальной психологии чаще всего задаются через перечисление решаемых ею проблем, видов активности и областей, в которых практикует специалист-психолог. Считается, что данная сфера профессиональной деятельности является не предметно-ориентированной, а проблемно - центрированной (Донцов А.И., Жуков Ю.М., Петровская Л.А., 1996). Это значит, что, решая жизненно важные для своего клиента или заказчика проблемы, практический психолог всегда оказывается в уникальной ситуации. Именно поэтому в определении своей успешности он больше склонен исходить из того, удовлетворена ли потребность клиента, даже в тех случаях, когда это не совпадает с решением исходной проблемы. В этом отношении, с одной стороны, трудно не согласиться, что один из главных недостатков большинства прикладных работ как раз и состоит в том, что используемые здесь понятия и описания чересчур специфичны и конкретизированы применительно к отдельному, исключительному случаю (Джерджен К.Дж., 1995). А, с другой, - возникает вопрос: а может ли

быть иначе, если в реальности проблемная ориентированность практической социальной психологии дополняется ее клиенто - ориентированностью?

Каковы же ожидания клиента от практического социального психолога в области управления персоналом организации?

Опыт свидетельствует, что центральным моментом в ожиданиях клиента (или заказчика) является оказание психологом помощи в поиске и максимальном включении человеческих ресурсов организации в целях ее успешного развития.

В целом эти ожидания могут быть сведены, как минимум, к трем пунктам. Первое, это потребность в оценке актуальных и перспективных возможностей организации (например, определение потенциала сотрудников). Второе - создание вместе с сотрудниками организации программы реорганизации (например, выбор системы управления человеческими ресурсами). И, наконец, третье - консультационное сопровождение организации вплоть до приведения согласованных изменений к желаемому результату (например, через организацию внутрифирменной подготовки персонала).

Осуществление каждого из названных направлений деятельности предполагает не только использование социальным психологом имеющегося в его распоряжении концептуального и методического инструментария, но и определения в каждом конкретном случае, как исходные элементы практически увязать в целостную технологию деятельности. Причем, исходя из вышесказанного, понятно, что социально-психологические технологии управления человеческими ресурсами организации должны быть ориентированы на решение двух типов задач: во-первых, диагностики, экспертизы или оценки «человеческого измерения» организации. И, во-вторых, поддержания реорганизационных или развивающих процессов в организации.

Социально-психологические технологии управления человеческими ресурсами организации, в нашем понимании, – это ситуационно-ориентированные комплексы методов, которые обеспечивают эффективную кадровую работу в конкретных обстоятельствах жизнедеятельности организации. Как правило, они создаются, апробируются и адаптируются для решения конкретного типа практических проблем организации, обусловленных состоянием ее основных элементов: целей, технологий, структуры, системы управления, особенностей персонала и материально-технического обеспечения. Данные технологии реализу-

ются в процессе кадрового консультирования, включающего исследовательские процедуры, проектирование «жизнедеятельности» организации, моделирование конкретных способов выхода из проблемной ситуации, сопровождение программы реализации намеченных мероприятий и оценку результатов.

Резонно задать вопрос: не противоречит ли идея и практика технологичности социально-психологической практики принципам гуманистической парадигмы и индивидуальному подходу в работе с персоналом организации? Опыт свидетельствует, что данное противоречие снимается, если кадровому консультанту удается с помощью технологии в комплексе учесть цели организации, потребности и возможности отдельных групп и индивидов.

Далее в разделе анализируется такое направление социально-психологической практики как кадровое консультирование организаций. В центре внимания автора два вопроса:

1. Каковы особенности кадрового консультирования как социально-психологической технологии управления персоналом? и
2. Каков профессиональный профиль специалиста в области кадрового консультирования?

На конкретных примерах показано, что кадровое консультирование, как направление практической социальной психологии, реализуется исходя из наличной ситуации в организации и включает два основных этапа: аналитический и программирующий. На аналитическом этапе осуществляется:

анализ предыстории событий - конкретизация ситуации, приведшей к необходимости консультирования, хода ее развития, позиции заказчика, причин невозможности самостоятельно решить проблему;

сбор дополнительной информации и выдвижение гипотез о кадровых процессах в организации (поиск данных из различных источников, построение гипотетической модели ситуации, анализ аналогичных ситуаций, поиск причин процессов, закономерностей и средств, применявшихся в подобных ситуациях);

диагностика ситуации на объекте консультирования - сбор данных с целью проверки и уточнения гипотез, поиск дополнительной информации для конкретизации возможной стратегии консультирования;

уточнение стратегии и определение программы кадрового консультирования - коррекция стратегии с учетом данных, полученных в ходе диагностики ситуации на объекте консультирования, формулирование

представления о результате консультационного процесса, конкретных шагах и предполагаемых мероприятиях.

Этап программирования имеет целью активизацию человеческого ресурса организации в направлении ожидаемых результатов. Для этого необходимо:

создание «развивающей среды» - формирование модельного процесса, направленного на обучение персонала способам выявления и решения проблем;

создание «поддерживающей среды» - условий для протекания этого процесса;

создание «закрепляющей среды» - перевод модельного процесса в саморегулируемый.

Отмечается, что успешность внедрения нового зависит от результатов прохождения организацией трех основных этапов консультирования: во-первых, этапа формирования «модельного» процесса, направленного на обучение персонала способам выявления и решения проблем; во-вторых, этапа создания условий для протекания этого процесса; и, наконец, в-третьих, этапа перевода «модельного» процесса в саморегулируемый.

Успех кадрового консультирования в значительной степени зависит от привлекательности для персонала организации «образа желаемого будущего» – конечного результата консультирования, а также того, чтобы путь к этому результату оценивался ими как принципиально реализуемый и контролируемый. Не менее важным является и учет консультантами при разработке и реализации консультационного процесса этапа развития (формирование, интенсивный рост, стабилизация или спад), на котором находится организация.

Среди социально-психологических технологий управления персоналом обсуждаются возможности и ограничения технологий, как экспертного типа (Ассесмент-Центр и конкурс), так и процессуально-поддерживающего (обучение персонала).

Опыт разработки, адаптации и реализации автором технологии Ассесмент-центра (или Центра оценки) с 1991 г. и по настоящее время свидетельствует, что данная технология позволяет успешно разрешать комплексные кадровые проблемы организации (см. таблицу 1)

Решение кадровых проблем в ходе реализации программы Центра оценки

Проблема	Ее решение в ходе реализации программы Центра оценки
Несоответствие между кадровой политикой и стратегией развития организации	<p>Развитие организации определяется ее кадровым потенциалом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • люди подбираются и оцениваются в связи с целями, задачами и приоритетами организации, • стратегия организации разрабатывается в ходе групповой работы в Центре оценки руководством совместно с теми людьми, которые будут реализовывать стратегию.
<p>Ограничения технологического подхода к управлению, не учитывающего принципиальной уникальности ситуаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • индивида • групп и • организации в целом 	<p>Технология Центра оценки предполагает учет особенностей организации на этапе проектирования, а также комбинирование различных методов и процедур в зависимости от конкретной ситуации за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • различных типов программ Центра оценки • изучения специфики оцениваемой деятельности при разработке критериев оценки; • включения в процесс оценивания работников самой организации
Субъективность экспертных оценок	<ul style="list-style-type: none"> • оценивание производится психологами, наблюдателями от организации и самими участниками (через процедуру взаимооценки); • эмпирические референты процедур заранее соотносятся с релевантными критериями оценки
Несовместимость экспертного и инструментального подходов к оценке	Технология служит единой цели – оценке кадрового потенциала организации в соответствии с критериями, разработанными именно для данной организации

Продуктивность технологии Центра оценки обусловлена, на взгляд автора, последовательной реализацией консультантами следующих общих правил и принципов: моделирования, критериальности, взаимодополнительности техник, подготовленностью экспертов.

В специально созданных ситуациях моделируются ключевые моменты деятельности оцениваемых, что позволяет непосредственно наблюдать их уровень владения профессиональными навыками решения конкретных задач. В соответствии со спецификой ситуации в организации, особенностями групповой и индивидуальной деятельности система критериев оценки специально разрабатывается для каждой программы Центра оценки. Программа предусматривает испытание оцениваемых различными взаимодополняющими техниками и упражнениями (в каждом упражнении оценивается несколько критериев и каждый критерий оценивается в нескольких упражнениях). Оценка производится не только специалистами, но также специально подготовленными наблюдателями - сотрудниками той же организации, что делает возможным учет организационно-культурных факторов. Каждый участник Центра оценки оценивается несколькими наблюдателями, и каждый наблюдатель оценивает нескольких участников, что позволяет минимизировать возможную необъективность и использовать перекрестные оценки для повышения надежности результатов. Оценивается реальное поведение, а не гипотезы о его причинах, выявляются и описываются качественные характеристики, особенности индивидуального стиля деятельности оцениваемых в различных модельных ситуациях, что позволяет оценивать не только актуальное состояние, но и прогнозировать успешность в различных областях профессиональной деятельности.

В диссертации специально обсуждаются технологические основы кадровой психодиагностики как одного из направлений кадрового консультирования, относящегося к экспертному типу. Основанное на многолетней практике утверждение состоит в том, что для сотрудника современного подразделения по работе с персоналом необходимо понимание сути диагностической работы для грамотной организации процесса глубокого и многостороннего изучения кандидатов и сотрудников организации. Однако, это вовсе не означает, что сотрудник отдела персонала должен быть профессиональным психодиагностом. Важно, чтобы он был просвещенным заказчиком, который может точно поставить задачу и оценить результат.

Одним из важных направлений кадрового консультирования процессуального типа является обучение персонала. На взгляд автора, разработка специализированных программ обучения, основанных на

активных социально-психологических методах воздействия, является важнейшим фактором успешной реализации технологии кадрового консультирования. Однако, этот процесс до сих пор явно недостаточно обеспечен методически и дидактически. Прежде всего, это подтверждается весьма ощутимым дефицитом эффективных технологий обучения, ориентированных на аудиторию взрослых. В диссертации представлены возможные подходы к организации и методическому обеспечению эффективного обучения в процессе кадрового консультирования.

Обучение персонала важно как для сотрудников, так и для самой организации. Выбор программы обучения тесно связан со стратегическим выбором организации. Целевые установки и формы реализации программ подготовки могут существенно различаться в зависимости от их ориентации либо на обеспечение эффективного функционирования организации, либо на ее перспективное развитие. При определении направлений подготовки персонала и выборе методов обучения существенно оценить конкретную организационную ситуацию, которая задается, с одной стороны, ориентацией на адаптацию к внешней среде и, с другой, - ориентацией на внутриорганизационную интеграцию (Schein E.H., 1985). Получаемое в результате пространство позволяет определить четыре организационные ситуации, существенно различающиеся с точки зрения потребностей организации в подготовке персонала (см. схему 2).

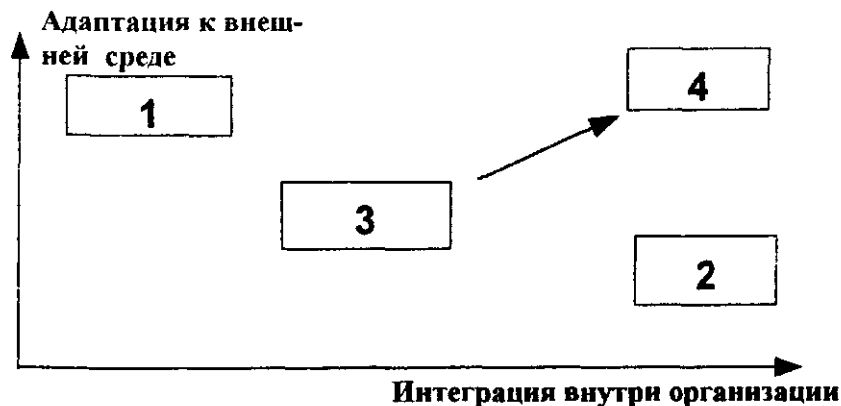


Схема 2. Организационные ситуации, определяющие специфику потребности в обучении персонала

Каждая ситуация обуславливает цели подготовки и выбор соответствующих методов обучения.

Ситуация 1. Организация преимущественно ориентирована на адаптацию к внешней среде. В этих случаях доминирует потребность в обучении персонала владению конкретными профессиональными умениями и навыками. Из набора методов обучения для этих целей наиболее подходят «поведенческие тренинги», которые иногда принимают вид своеобразного «натаскивания» работников на овладение наиболее часто встречающимися трудовыми операциями.

Ситуация 2. Организация, прежде всего, обеспокоена внутренними дезинтеграционными процессами. В данном случае от обучения ожидается установление «хорошей рабочей атмосферы» в коллективе, развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование у персонала навыков разрешения конфликтов. Понятно, что наиболее подходящими методами подготовки для данного случая будут социально-психологический тренинг, ролевые игры, имитационные деловые игры, участие в проектировании норм корпоративной культуры.

Ситуация 3. В организации обе ориентации находятся в состоянии равновесия. Потребность в обучении, как правило, обусловлена подготовкой организационных изменений, а ожидания от обучения чаще всего связаны с управленческой и «инновационной» подготовкой персонала. Для этого типа ситуаций вполне уместны такие методы обучения как лекции, семинары, практические занятия, деловые и организационно-управленческие игры, разработка проектов и анализ проблемных ситуаций.

Ситуация 4. Характерна для наиболее успешных организаций, обладающих профессионально подготовленным персоналом. В центре внимания руководства и персонала организаций, находящихся в этой ситуации, потребность в командной работе. Успешная программа подготовки персонала такого типа организаций, как свидетельствует опыт, может быть основана на активной групповой и межгрупповой учебной деятельности, фокусирующейся в том числе и на анализе группового процесса. Причем содержательной основой учебной программы должно быть решение проблем, стоящих перед самой организацией.

Разработка и использование социально-психологических методов и технологий управления персоналом обуславливают необходимость подготовки соответствующих специалистов. Опыт автора в деле повышения квалификации и профессиональной переподготовки более 300 менеджеров по персоналу (1994-1999 г.г.), а также специализированной подготовки более 80 специалистов в области разработки и ис-

пользования кадровых технологий (1991-1999 г.г.) позволяет утверждать, что в качестве базовых можно выделить три типа профессиональной компетентности, обуславливающие эффективность деятельности кадрового консультанта: методическую, социальную и организационную.

С точки зрения методической компетентности, важное значение имеет владение консультантом специальным профессиональным инструментарием, во-первых, методами и техниками исследования личности, групповой динамики, межгруппового взаимодействия, организационного поведения и, во-вторых, активными методами социально-психологического воздействия.

Под социальной компетентностью подразумевается прежде всего социальная зрелость личности консультанта, наличие у него общей культуры, знаний особенностей социального менталитета и традиций, специфики мировых тенденций общественно-экономического развития, политической неангажированности, навыков эффективного взаимодействия с другими людьми.

Организационная компетентность предполагает владение умениями и навыками программирования, планирования, проектирования и сценирования собственной активности и деятельности других людей, а также знание закономерностей функционирования и развития социальных организаций.

Доминирующий тип компетентности обуславливает особенности профессиональной позиции кадрового консультанта: односторонняя ориентация на методическую оснащенность приводит к стремлению манипулировать организационными процессами и феноменами, исключительная ориентация на социальную составляющую организации может привести к своеобразной «профессиональной мортификации» – отказу от позиции консультанта и погружению в личностные проблемы персонала, превалирование ориентации на организационную компоненту компетентности способствует становлению позиции фасилитатора коммуникативных процессов в организации.

Разработанная в диссертации профессионально-ролевая модель специалиста в области кадрового консультирования положена в основу программы профессиональной переподготовки по специальности «Психология управления персоналом», реализуемой с 1996 г. на факультете психологии МГУ им. М.В.Ломоносова и ИПК ГС Академии государственной службы при Президенте РФ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

Систематизируя общие итоги исследования, можно сделать следующие выводы:

Историко-критический анализ подходов к управлению персоналом в 20-м столетии позволил сформулировать концепцию управления человеческими ресурсами организации в условиях социальной нестабильности, основанную на социально-перцептивной модели внутреннего строения организации. Предложено понятие «имплицитной теории организации» как системы неосознаваемых обыденных представлений людей об основных элементах внутреннего строения организации и ее жизненном цикле. Выявлено, что конкретными объектами представления об организации являются ее цель, структура, технология, система управления, персонал и финансовое обеспечение. Представления о жизненном цикле включают следующие этапы: формирование, рост, стабилизация и спад, завершающийся либо ликвидацией, либо возрождением. Степень конгруэнтности этих субъективных представлений и внешних экспертных оценок состояния дел в организации определяет стратегию и тактику кадровой работы.

Проведена систематизация и валидизация социально-психологических методов управления персоналом. Обнаружено, что при конгруэнтности внутренних и внешних оценок организационной реальности работа с персоналом основывается на использовании инвариантных методов кадрового менеджмента, нацеленных на решение трех групп задач: формирование кадрового состава организации, поддержание работоспособности ее персонала и оптимизации кадрового потенциала.

В критических, экстремальных, неожиданных моментах функционирования организаций, которые провоцируют противоречие внешних и внутренних оценок, алгоритмизированные методы теряют свою эффективность. Возникает необходимость разработки ситуационно-ориентированных комплексов методов, которые обеспечивают кадровую работу в неординарных обстоятельствах жизнедеятельности организации. Данные комплексы могут быть названы технологиями управ-

ления персоналом, которые реализуются в процессе кадрового консультирования. Его содержание составляют такие экспертные и процессуальные технологии, как ассесмент-центр, конкурс, кадровая психодиагностика, внутрифирменное обучение.

Разработка методов и технологий управления человеческими ресурсами организации представляет собой перспективную область практической социальной психологии с соответствующими понятийно-концептуальным аппаратом, исследовательскими процедурами, особенностями внедрения и критериями валидности. Включение методического и технологического аспектов управления персоналом организации в арсенал научного знания расширяет и уточняет понимание предмета социальной психологии и его эволюции в современных социально-экономических условиях.

Разработанное в диссертации учебно-методическое обеспечение управления персоналом способствует институционализации кадрового менеджмента как области профессиональной деятельности.

Внедрение социально-психологических методов и технологий управления персоналом поможет отечественным организациям создать новую систему кадрового менеджмента, поддерживающую сильную и адаптивную корпоративную культуру, атмосферу взаимной ответственности и инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Книги и брошюры

1. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров. - М.: Изд-во МГУ, 1986. - 123 с. (в соавторстве с В.С.Агеевым и В.В.Скворцовым).
2. Психолого-педагогические основы применения видеотренинга в учебном процессе: Учебное пособие. – Домодедово: ВИПК МВД СССР, 1989. - 78 с. (в соавторстве с В.М.Веселовым и А.В.Пищелко).
3. Совершенствование форм управленческой подготовки руководителей ИТУ: Учебное пособие. – Домодедово.: ВИПК МВД СССР, 1989. - 89 с. (в соавторстве с В.М.Веселовым).
4. Психологические аспекты общения в специальной работе: Учебное пособие. – Домодедово: РИПК работников МВД России, 1992. - 72 с. (в соавторстве с П.П.Тыщенко).
5. Центр оценки персонала // Вестник государственной службы, 1994, № 7. - 75 с.
6. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. - М.: ИПК Госслужбы, 1995, -141 с.
7. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. Методическое пособие. - М.: ИПК ГС, 1995. - 112 с. (в соавторстве с Х.Бековым и Е.Аксеновой).
8. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК ГС, 1996. - 152 с.:
9. Управление персоналом в системе государственной службы. Учебное пособие. - М.: ИПК ГС, 1997. - 222 с. (в соавторстве с Е.А.Аксеновой, Х.А.Бековым, Н.Ф.Лукьяновой и М.В.Талан).
10. Психологическая диагностика в управлении персоналом. / Под ред. Е.А.Климова. - М.: РПО, 1999. – 184 с. (в соавторстве с М.О.Калашниковым и Е.А.Аксеновой).

Учебники для студентов ВУЗов

1. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. Учебник для студентов ВУЗов, - М.: ЮНИТИ, 1996. - СС. 331-370 (в соавторстве с П.В.Малиновским).

2. Управление персоналом. Учебник для студентов ВУЗов. - М.: ЮНИТИ, 1998. - 442 с. (в соавторстве с Е.А.Аксеновой, Б.Л.Ереминым, П.В.Малиновским и Н.М.Малиновской).

Электронная обучающая система

1. Управление персоналом. Электронная обучающая система. - М.: ИПК ГС и Центр «Истина», 1998.

Сборники материалов, опубликованные редакцией автора

1. Современный кадровый менеджмент. Вып. 1. - М.: ИПК госслужбы, 1997. - 147 с.
2. Программы учебных курсов. - М.: ИПК госслужбы, 1998. - 66 с.
3. Программы учебных курсов. - М.: ИПК госслужбы, 1999. - 86 с.

Главы в монографиях и статьи

1. Опыт исследования социально-психологической позиции непосредственного руководителя производственного коллектива. // Вестник Московского университета. Психология. 1980, № 4. - СС. 36-46.
2. Особенности межличностного восприятия в системе «руководство и подчинение» в условиях производственного коллектива // Межличностное восприятие в группе. - М.: Изд-во МГУ, 1981. - СС. 191-210.
3. Установка руководителя на подчиненных и групповая эффективность // Общение и оптимизация совместной деятельности. - М.: Изд-во МГУ, 1987. - СС.198-208.
4. Установка руководителя на подчиненных и групповая эффективность // Общение и оптимизация совместной деятельности. - М.: Изд-во МГУ, 1987. - СС.198-208.
5. Некоторые психологические детерминанты эффективности руководства // Проблемы взаимодействия и профессионального обучения в группе. – Махачкала: Дагестанский государственный университет, 1990. - СС.14-21 (в соавторстве с В.С.Агеевым).
6. Модельный эксперимент: программа Центра оценки как этап в проведении аттестации аппарата администрации Калининградской области // Вестник государственной службы, 1992, № 10. - СС.8-10. (в соавторстве с В.М.Веселовым и Л.Ю.Литовкиным).

7. Центр оценки как метод отбора и аттестации кадров // Вестник государственной службы, 1992, № 12. - СС.37-39.
8. Технология оценки и отбора государственных служащих (из опыта ряда зарубежных стран) // Вестник государственной службы, 1993, № 1. - СС.42-45.
9. Аттестация представителей Президента Российской Федерации: проблемы построения технологии оценки // Вестник государственной службы, 1993, № 9. - СС.29-39. (в соавторстве с К.М.Скобеевым).
10. Организация конкурсного отбора руководителей акционированных предприятий (опыт проведения Всероссийского конкурса на должность руководителя шахты «Воргашорская») // Вестник государственной службы, 1993, № 11. - СС.30-35. (в соавторстве с Е.А.Аксеновой и П.В.Малиновским).
11. Практика работы с персоналом в организациях // Введение в практическую социальную психологию - М.: Наука, 1994. - СС. 46-60.
12. Практические проблемы оценки банковских служащих // Финансовый бизнес, № 6, 1995. - СС. 13-18 (в соавторстве с Е.Аксеновой).
13. Кадровое консультирование организаций // Психологическое обозрение, 1996, № 1(2). - СС. 63-68 (в соавторстве с Е.Аксеновой).
14. Новые подходы к обучению менеджеров по персоналу // Управление персоналом, №11 (5), 1996. - СС. 85-87.
15. Культура организации //Бюллетень финансовой информации, № 11(18), ноябрь, 1996. - СС. 19-22.
16. Технология центров оценки персонала // Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы. - М., 1997. - СС. 118-141 (в соавторстве с Е.А.Аксеновой).
17. Технология центров оценки персонала // Служба персонала, № 5, 1997. - СС. 30-33 (в соавторстве с Е.А.Аксеновой).
18. К проблеме инструментария практического социального психолога // Вестник Московского Университета. Сер.14. Психология. № 4, 1997. - СС. 45-51.
19. Управленческие команды и их формирование // Современный кадровый менеджмент. Выпуск 1., М., ИПК ГС, 1997. - СС. 51-67 (в соавторстве с И.В. Рыбкиным и Т.С. Пырковой).
20. Кто управляет, тот выигрывает. // Служба кадров, № 6, 1997. - с. 47.
21. Эволюция российской бюрократии. // Служба кадров, № 7, 1997. - СС. 6-9.
22. Технология центров оценки персонала //Прикладная психология, №1, 1997. - СС. 10-18 (в соавторстве с Е.А.Аксеновой).

23. Игровые технологии формирования управленческих команд // Психологическое обозрение, №2, 1997. - СС. 73-79 (в соавторстве с И.В. Рыбкиным и Т.С. Пырковой).
24. «Кризисная ситуация в организации»: норма или патология // Очерки организационной психологии/Под общей ред. А.С.Огнева. – Воронеж, 1998. – СС. 147-153 (в соавторстве с Е.А.Аксеновой).
25. Управленческие команды // Консультант директора, №2, 1998. - СС. 17-24 (в соавторстве с И.В. Рыбкиным и Т.С. Пырковой).
26. Корпоративная культура - ресурс развития организации // Персонал, №1, 1998. - СС. 19-30 (в соавторстве с Е.А.Аксеновой).
27. Стратегия поведения антикризисного управляющего и формирование рациональной кадровой политики. // Прикладная психология, №2, 1998. – СС. 18-32 (в соавторстве с П.В.Малиновским).
28. «Кризисная ситуация» в организации: норма или патология? // Управление персоналом, №3, 1998, СС. 21-24 (в соавторстве с Е.А.Аксеновой).
29. Человеческая составляющая кризиса в организации // Консультант директора, №5, 1998. - СС. 22-23 (в соавторстве с Е.А.Аксеновой).
30. Место психологической оценки в подготовке специалистов по антикризисному управлению предприятием // Вестник ФСДН России, №5, 1999. – СС. 45–47.
31. Персонал – источник развития организации // Торгово-промышленные ведомости, № 12, 1999. - с. 5.

Тезисы и материалы конференций

1. Социально-психологическая ориентировка и эффективность руководства. - В сб.: Экономика и эффективность управления. М., 1980, СС.194-196.
2. Социально-психологическая ориентировка руководителя трудового коллектива в системе управления как фактор, детерминирующий эффективность стиля руководства. - В сб.: Проблемы применения коллективных и коллегиальных форм управления на предприятиях (объединениях). - Таллин, 1980, СС.134-137.
3. К вопросу о социально-перцептивных барьерах в системе руководства и подчинения. - В сб.: Социально-психологические факторы повышения эффективности идеологической деятельности. - Ростов-на-Дону, 1982. - СС. 136-139.
4. Социально-психологическая ориентировка и эффективность руководства. - В сб.: Материалы VI съезда психологов СССР. - М., 1983, т. 2. - СС. 459-461.

5. Применение учебного телевидения в целях повышения социально-психологической компетентности руководителей // Методы в деле повышения квалификации. – Таллинн: «Валгус», 1986. - СС. 227-231.
6. Проблемы и пути психологической перестройки руководящих кадров МВД СССР // Актуальные вопросы совершенствования работы с кадрами МВД СССР. - Домодедово, ВИПК МВД СССР, 1987. - СС. 56-61, ДСП.
7. Методика обучения руководителей анализу организации взаимодействия в коллективе // Социальные и психологические проблемы активизации человеческого фактора в народном хозяйстве, ч.1. - М., 1987. - СС. 92-94 (в соавторстве с В.С. Агеевым).
8. Актуальные проблемы совершенствования управленческой подготовки руководителей в ИПК // Организация повышения квалификации руководящих работников и резерва в новых условиях хозяйствования. - Рига, 1988. - СС. 3-4 (в соавторстве с В.М.Веселовым).
9. Социально-психологические проблемы работы с личным составом ИТУ // Совершенствование системы повышения квалификации и переподготовки кадров. Материалы научно-практической конференции. – Домодедово: ВИПК МВД СССР, 1988. - СС.24-32 (в соавторстве с В.М.Веселовым).
10. Особенности кадрового консультирования организации // Ежегодник Российского психологического общества, том 1, вып.2. М., 1995. - СС. 43-48.
11. Опыт кадрового консультирования организации // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса. М., РПО, 1995. - СС.56-63 (в соавторстве с Е.Аксеновой).

8506 4159