

УДК159.9.072.43

## ДЕТЕРМИНАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ КРИЗИСНОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИЙ ПСИХОЛОГИИ ТРУДА

Н.В. Копылова<sup>1</sup>, Т.А. Никольченко<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Тверской государственной университет

<sup>2</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте РФ, г. Москва

Рассматриваются результаты исследования управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации с позиций психологии труда. В качестве *методов исследования* использован анализ ключевых показателей эффективности деятельности организации, психологические методики изучения. Использовалась анкета оценок руководителей профессионального социума семьей, друзьями и др. Впервые предложены семь аспектов анализа проблемы с позиции психологии труда, что позволило обосновать психологические детерминанты управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации с позиций психологии труда: внешние и внутренние, объективные, субъективные и объективно-субъективные.

**Ключевые слова:** психология труда, управление персоналом, психологическая детерминация, кризисная коммерческая организация.

Проблема кризиса в коммерческой организации актуальна в современном мире, циклична по своему развитию и многозначна по способу рассмотрения и разрешения. С 2008 г. мировой кризис выступает актором и мотиватором всех процессов в мировой экономике, финансах, хозяйстве и социуме. Особенно важна проблема кризиса и способы выхода из него для самостоятельных современных коммерческих организаций (Г.А. Александров [1], Т.А. Жалагина [4], Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко [3], Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян, Д.О. Николаев, В.Е. Щербак [14]).

Исходя из формулы специальности 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика», можно наметить следующие аспекты исследования проблемы управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации:

– консультирование руководителей по психологическим проблемам, связанным с управлением человеческими ресурсами в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации (Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина [2], Е.М. Иванова, О.Г. Носкова, О.Н. Чернышева, М. Armstrong);

– дифференциация психологических и медико-социальных проблем, порожденных ситуацией кризиса в современной кризисной коммерческой организации (А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Г.С. Никифоров, О.В. Москаленко [8–9], А. Barker);

– психологические проблемы распределения ресурсов и обеспечения

организаций разнообразными ресурсами в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации (А.К. Маркова, Л.М. Митина, Ю.А. Кореляков, Г.В. Шавырина);

– обследование психологического содержания стадий развития организации в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации (С.А. Дружилов, Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова [12], S. Epstein);

– психологические основы изучения, разработки методов, процедур оценки, аттестации, диагностики профессиональной компетентности и профессионально важных качеств специалистов, повышения квалификации субъектов труда в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации (В.А. Бодров [3], Е.А. Климов [5]);

– совместная деятельность субъектов труда в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации (В.Н. Маркин, В.А. Толочек [13], S. Joseph, Jr. Nye);

– модификация психических свойств субъектов труда в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации (Н.В. Копылова [6–7], О.В. Москаленко, Т.А. Никольченко [10]).

Рассмотрим эти аспекты более подробно на примере результатов нашего исследования (Т.А. Никольченко [11]).

*Первый аспект – консультирование руководителей по психологическим проблемам, связанным с управлением человеческими ресурсами в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации* – представлен следующим образом.

В исследовании доказано, что специфика антикризисного управления в современной коммерческой организации с позиции психологии труда и организационной психологии должна учитывать как *организационно-экономико-финансовые способы предотвращения и выхода из кризисной ситуации развития организации* – маркетинговые, производственные, кадровые, управленческие, экономические (в том числе экономического роста), финансовые, производственные программы, стратегии, принципы, технологии, системы, модели управления, типы антикризисных процессов и вариантов действий в кризисных ситуациях, антикризисные планы, методы управления персоналом, последовательность создания управленческих антикризисных решений, *так и психологические антикризисные потенциалы*, заключающиеся не только в методах антикризисного управления человеческими ресурсами персонала через анализ и учет межличностных отношений персонала, осмысление и оценку роли специалиста в организации, концепцию «человеческого капитала», маркетинга и мотивацию персонала, но и в *психологических антикризисных методах управления*, которые позволяют выявить причины и последствия кризиса в организации, социально-психологические факторы переживания кризиса персоналом организации, познать и развить детерминацию процесса управления персоналом, личностно-профессиональный потенциал персонала и руководителя, их воздействие друг на друга и взаимодействие в процессе стагнации и выхода из кризиса организации.

*Второй аспект – дифференциация психологических и медико-*

*социальных проблем, порожденных ситуацией кризиса в современной кризисной коммерческой организации* – продемонстрирован с помощью изучения психологической детерминации управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации с позиций психологии труда. При этом психологические детерминанты управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации, разработанные в исследовании, и их учет описывают и обосновывают возможности преодоления кризиса и повышения эффективности труда руководителя и всего коллектива. Управленческая деятельность руководителя в кризисной коммерческой организации рассматривается с учетом детерминации процесса управления персоналом, определения социально-психологических факторов переживания кризиса персоналом организации, поиска путей обновления организации, оздоровления не только экономико-финансовых показателей, но и всей жизнедеятельности специалистов, психологического климата и стиля отношений в организации, профессиональных компетенций, мотивации, целей персонала и руководителей.

*Третий аспект – психологические проблемы распределения ресурсов и обеспечения организаций разнообразными ресурсами в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации* – был разрешен с помощью выявления и учета психологических детерминант управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации с позиций психологии труда. В качестве психологических детерминант управления персоналом современной кризисной коммерческой организации выступают: *внешние* (комплексность в построении и внедрении технологии управления персоналом, ориентированность деятельности руководителей на выход из настоящего кризиса и предотвращение будущих кризисов в деятельности этой организации, на высокоэффективную деятельность и личностно-профессиональное развитие персонала; личностно-ориентированный и субъектный подход в процессе сопровождения деятельности персонала); *и внутренние* (готовность менеджеров и персонала к формированию высокого уровня развития профессиональных компетенций; сформированность у них высокой мотивации на достижение высокоэффективной деятельности кризисной коммерческой организации и личностно-профессионального развития персонала, творческого и ответственного отношения к делу); *объективные* (смена организационной системы деятельности в филиалах, разработка новых ключевых показателей эффективности и профессиональных компетенций менеджеров и персонала; возможность технологизации процесса выхода из кризиса кризисной коммерческой организации); *объективно-субъективные* (особенности организации менеджмента профессиональной среды в каждом филиале, в том числе формирование готовности персонала к выходу из кризиса и построению высокоэффективной деятельности кризисной коммерческой организации, саморазвитию всего персонала; высокий уровень развития профессиональных компетенций); *субъективные* (перенос акцента ответственности с директоров департаментов и руководителей среднего звена центрального офиса на директора филиалов, региональных директоров; изменение вектора формирования и развития профессиональных компетенций у менеджеров и персонала – от узко направленных к комплексным; развитие

профессиональных мотиваций и способностей; рефлексии; активность менеджеров как субъектов преодоления кризиса в кризисной коммерческой организации; ценностно-смысловое отношение к процессу деятельности кризисной коммерческой организации (осознание этого процесса), формирование способности к саморазвитию; выработка эффективных способов в профессиональной деятельности менеджеров и персонала).

*Четвертый аспект – обследование психологического содержания стадий развития организации в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации* – был выделен как разработка модели управления персоналом в кризисной коммерческой организации с учетом психологических детерминант этого процесса. Модель направлена на решение цели – перестроить работу кризисной коммерческой организации для преодоления кризиса, получить в итоге высокоэффективную прибыльную деятельность в каждом филиале организации и оптимизировать личностно-профессиональное развитие управленцев и персонала. Включает четыре блока:

1) *теоретико-аналитический* – содержание, стратегии, методы, формы антикризисного управления и мониторинг деятельности, включающий комплексный анализ деятельности организации, выявление ее состояния как критической и изучение разнотипных путей выхода организации из кризиса;

2) *проектировочный*, содержащий в себе разработку направлений технологии деятельности кризисной коммерческой организации по преодолению кризиса и учету психологических детерминант, критериев и показателей эффективности деятельности, психологических детерминант управления персонала;

3) *организационно-практический*, предусматривающий внедрение разработанных направлений технологии деятельности кризисной коммерческой организации, проверку эффективности разработанных направлений технологии деятельности и нахождение «точек» вхождения в рецессию кризисной коммерческой организации,

4) *программно-оптимизационный*, содержащий программу оптимизации эффективности деятельности кризисной коммерческой организации.

*Пятый аспект – психологические основы изучения, разработки методов, процедур оценки, аттестации, диагностики профессиональной компетентности и профессионально важных качеств специалистов, повышения их квалификации субъектов труда в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации* – был реализован с помощью разработки и внедрения авторской технологии управления персоналом в кризисной коммерческой организации с учетом психологических детерминант этого процесса.

Разработанная технология управления персоналом с учетом психологических детерминант этого процесса в кризисной коммерческой организации включает следующие этапы (см. таблицу). Использование этой технологии, предложенных критериев оценки эффективности деятельности организации и комплекса психодиагностических методик для выявления личностно-профессиональных особенностей руководителей и персонала выступают необходимым инструментарием для преодоления кризиса в коммерческой организации и достижения эффективной деятельности.

Этапы технологии управления персоналом кризисной коммерческой организации с учетом психологических детерминант

Этап 1. Ознакомительно-диагностический, включающий аудит:				
имеющихся у руководителей интересов и потребностей	выявления степени совпадения и различий наличных возможностей руководителя и требуемых знаний, умений и навыков от него	прогнозирования совместимости действий руководителя и его подчиненных	тайм-менеджмента руководителя	степени эмоциональной стрессоустойчивости, влияния последствий действий на руководителя
Этап 2. Обучающе-технологический, содержащий формирование операций:				
анализа характера действий руководителя и его управленческой компетентности, знаний детерминации процесса управления персоналом	выработки приемов присоединения руководителя и его характеристик как субъекта этой технологии к подчиненным и их особенностей как объектов технологии	учета показателей изменения организационной среды	Определения объема различных (материальных, моральных и других) затрат	выработки функционально-ролевого поведения руководителей
Этап 3. Саморазвивающийся, предполагающий внедрение психологических технологий самосознания, самопознания, самопонимания, самоуправления, самореализации, самоактуализации				
Этап 4. Моделирующе-внедренческий, заключающийся во внедрении полученных знаний и навыков через:				
решение и обсуждение кейс-стадий (разработанных различных управленческих ситуаций в кризисной коммерческой организации для участников-руководителей)		практическую деятельность (внедрение в своем подразделении)	моделирование и создание ситуаций, их решение самими участниками-руководителями	
Этап 5. Аналитико-проблемный, охватывающий:				
анализ полученных ошибок и просчетов, выработку позитивного разрешения этих ситуаций		создание виртуальных проблемных ситуаций в кризисной коммерческой организации и поиск самостоятельного выхода руководителя, то есть самоконтроль деятельности управленца		
Этап 6. Итогово-корректировочный, включающий:				
подведение итогов внедрения технологии, внесение корректив		разработку перспективы дальнейшего развития кризисной коммерческой организации и самих руководителей, их сотрудников и др.		

Показано, что разработанная технология базируется на общих принципах разработки: вариативности, гибкости, интеграции; учитывает обстоятельства технологического процесса и проанализированную конкретную ситуацию в рассматриваемой кризисной коммерческой организации.

Шестой аспект – *совместная деятельность субъектов труда в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации* – раскрыта через апробацию разработанной технологии управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации с учетом психологических детерминант этого процесса.

Выявлена эмпирически эффективность технологии управления персоналом с помощью критериев и показателей: организационно-экономический критерий раскрыт через рост объема продаж, товарооборота, валовой и маржинальной прибыли, рентабельности, количества клиентов, удельного веса новых клиентов, в том числе в регионах и филиалах, уменьшение количества и процента жалоб клиентов, рост удовлетворенности внешнего клиента, рентабельности продаж, оборачиваемости денежных средств, уменьшение расходов на одного менеджера; социально-психологический критерий эффективности деятельности кризисной коммерческой организации и персонала раскрыт через уровень профессиональной мотивации, тип взаимодействия между персоналом внутри организации, профессиональные компетенции руководителей.

Эффективность этой технологии с позиции психологии труда показана через следующие показатели: рост соотношения мотива «стремление к успеху» и мотива «избегание неудачи», соподчиненности личных мотивов профессионально значимым; доминирование познавательного, профессионального, социально-нравственного компонентов над утилитарным; изменение содержания мотиваторов от содержания профессиональной деятельности в конкретной организации, ее положения и статуса в профессиональном сообществе и состоянии социума; изменение уровня профессиональной направленности руководителей кризисной организации от уровня развития организации и ее статуса; наличие глубокой мотивационной заряженности на познание других людей, проявляющейся устойчивым интересом к каждой отдельной конкретной личности, что приводило к повышению степени активности всей когнитивной сферы личности, в том числе таких процессов, как внимание, восприятие, память, мышление, воображение; изменение типа взаимодействия между персоналом внутри организации показано через стиль антикризисного управления и уровень делового, творческого и нравственного климата в коллективе; рост уровня профессиональных компетенций руководителей на мастерский и лидерский уровни (на 5 % и 1 % уровнях значимости). Выявлена эмпирически эффективность технологии управления персоналом с помощью критериев и показателей: организационно-экономический критерий раскрыт через рост объема продаж, товарооборота, валовой и маржинальной прибыли, рентабельности, количества клиентов, удельного веса новых клиентов, в том числе в регионах и филиалах, уменьшение количества и процента жалоб клиентов, рост удовлетворенности внешнего клиента, рентабельности продаж,

оборачиваемости денежных средств, уменьшение расходов на одного менеджера; социально-психологический критерий эффективности деятельности кризисной коммерческой организации и персонала раскрыт через уровень профессиональной мотивации, тип взаимодействия между персоналом внутри организации, профессиональные компетенции руководителей.

Седьмой аспект – *модификация психических свойств субъектов труда в ситуации кризиса в современной кризисной коммерческой организации* – раскрыт через психологический алгоритм действия руководителя современной кризисной коммерческой организации с целью оптимального учета детерминант управления персоналом. Этот алгоритм включает в себя рекомендации по использованию в работе с персоналом и руководством кризисной коммерческой организацией обучающих программ и диагностических материалов: «Кадровая политика организации», «Антикризисное управление в организации», «Карьерное развитие, планирование карьеры и факторы, влияющие на развитие карьеры», «Активизация личности и повышение уровня адаптивности к новым условиям деятельности в кризисной ситуации», «Методы отбора персонала», «Основные направления деятельности учебного центра консалтинга и развития профессионализма персонала кризисной коммерческой организации».

В итоге можно сделать вывод о том, что проведенное исследование детерминации управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации может быть отнесено к исследованию с позиций психологии труда и имеет практическое значение для психологии управления персоналом – организацию работы руководителя с учетом психологических детерминант этого процесса, а также ревизию кадровой политики и кадрового аудита в кризисной коммерческой организации, формирование новой кадровой политики, переподготовку имеющегося персонала и привлечение новых специалистов и управленцев, способных работать в кризисной ситуации по выводу кризисной коммерческой организации из кризиса.

### **Список литературы**

1. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура; Под ред. Г.А. Александрова. М.: Изд-во БЕК, 2010. 544 с.
2. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. М.: Юнити-Дана. 2012. 563 с.
3. Знаменский Д.Ю., Омельченко Н.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации. М.: Юрайт. 2013. 365 с.
4. Жалагина Т.А. Предпосылки изменения содержания мотивационной сферы специалистов в новых социально-экономических условиях // Вестн. Твер. гос. ун-та. № 11(17). Тверь. 2008. С. 12–32.
5. Климов Е.А. Психология профессионала. М.: Институт практической психологии; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. 400 с.
6. Копылова Н.В. Психологические характеристики субъекта труда как факторы успешности профессиональной деятельности // Вестн. Твер. гос. ун-та. Серия «Педагогика и психология». 2013. № 4. С. 46 – 52.
7. Копылова Н.В. Развивающие технологии как фактор формирования личности профессионала // Психология, управление, бизнес: проблемы взаимодействия:

- коллективная монография; А.Ю. Акимова [и др.]. Тверь, 2016. С. 136–142.
8. Москаленко О.В. Профессиональное самосознание как генеральная категория личностно-профессионального развития специалиста // Акмеология. 2012. № 2, С. 109.
  9. Москаленко О.В. Акмеология карьеры личности. Германия: Palmarium Academic Publishing, 2012. 567с.
  10. Москаленко О.В., Никольченко Т.А. Роль таргетно-интеграционной технологии в управлении персоналом в кризисной организации // Акмеология, 2014. № S 1–2. С. 166–167.
  11. Никольченко Т.А. О возможностях психологического подхода к управлению персоналом в кризисной организации // Акмеология. 2014. № 1–2 (спец. выпуск) С. 170–71.
  12. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства. М.: Высшее профессиональное образование. 2009. 480 с.
  13. Толочек В.А. Современная психология труда. СПб.: Питер, 2005. 479 с.
  14. Щербак В.Е. Управление кризисными ситуациями. М.: Инфра, 2008. 170 с.

### **DETERMINATION OF PERSONNEL MANAGEMENT IN MODERN CRISIS COMMERCIAL ORGANIZATION FROM ATTITUDE OF LABOUR PSYCHOLOGY**

**N.V. Kopylova, T. A.Nicolchenko**

Tver State University

This article is devoted to results of the research of personnel management in a modern crisis commercial organization from the attitude of labour psychology. As methods of research, the analysis of key performance indicators of the organization, the psychological methods of study. A questionnaire was used to assess the leaders of a professional society by family, friends, and others. Seven aspects of the problem analysis from the attitude of labour psychology were firstly proposed, which enabled us to substantiate psychological determiners of personnel management in modern crisis commercial organization from the attitude of labour psychology: external and internal, objective, subjective and objective-subjective.

**Keywords:** *labour psychology, personnel management, psychological determination, a crisis commercial organization.*

*Об авторах:*

КОПЫЛОВА Наталья Вячеславовна – доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой общей психологии и психологии развития ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Тверь, ул. Желябова, 33), e-mail: nvkorylova@mail.ru

НИКОЛЬЧЕНКО Татьяна Алексеевна – соискатель ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170100, Тверь, ул. Желябова, 33), ta\_nicolch@mail.ru