

УДК159.9.072.43

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ КРИЗИСНОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С УЧЕТОМ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ДЕТЕРМИНАНТ ЭТОГО ПРОЦЕССА**

**Т.А. Никольченко**

Тверской государственной университет

Рассматриваются результаты достижения *цели* – доказательство эффективности внедрения технологии управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации с учетом психологических детерминант этого процесса. Новизна результатов исследования заключается в том, что впервые в психологии труда наряду с психологическими показателями социально-психологического критерия эффективности деятельности кризисной коммерческой организации и персонала использованы экономико-статистические показатели организационно-экономического критерия. Разработаны методические рекомендации по действиям руководства кризисной коммерческой организации по совершенствованию кадровой политики и кадровому аудиту, формированию новой кадровой политики, переподготовке имеющегося персонала и привлечению новых специалистов и управленцев, способных работать в кризисной ситуации по выводу организации из кризиса.

**Ключевые слова:** *управление персоналом, современная кризисная коммерческая организация, технология, психологические детерминанты, критерии, показатели, эффективность.*

Традиционно в психологии труда эффективность каких-либо мероприятий доказывается с помощью известной схемы – экспериментального плана: выборка испытуемых делится на две группы – контрольную и экспериментальную. С представителями контрольной группы, как правило, не проводится никаких коррекционных, обучающих или формирующих мероприятий. Но проводятся два среза исследования разработанных показателей параллельно психодиагностическим мероприятиям до и после воздействия (проведения коррекционных, обучающих или формирующих мероприятий) на испытуемых экспериментальной группы – тест и ретест. Затем проводятся различные сравнения данных срезов, теста и ретеста между собой (В.Н. Дружинин [1], Н.В. Копылова [2], О.В. Москаленко [3–5]).

Такая же процедура была проведена в исследовании эффективности технологии управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации с учетом психологических детерминант этого процесса. Были разработаны критерии эффективности деятельности кризисной коммерческой организации и персонала и их показатели:

– *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 раскрыт через соотношение мотива «стремление к успеху» и мотива «избегание неудачи», соподчиненность личных и профессионально значимых мотивов, доминирование компонентов мотивации, содержание мотиваторов в зависимости от содержания профессиональной деятельности в конкретной организации, уровни профессиональной направленности руководителей кризисной организации и профессиональной мотивации, тип взаимодействия между персоналом внутри организации, профессиональные компетенции руководителей, связь типа взаимодействия между персоналом внутри организации со стилем антикризисного управления и уровня делового, творческого и нравственного климата в коллективе (О.В. Москаленко, Т.А. Никольченко [6], Т.Н. Никольченко [7–9]).

По *организационно-экономическому критерию* эффективность деятельности кризисной коммерческой организации и персонала раскрыта через соответствующие ключевые показатели эффективности (измерены в 2012, 2014 и 2016 гг. (табл. 1)), показан их рост. Это доказывает эффективность разработанной технологии опосредованно.

Таблица 1

Динамика ключевых показателей эффективности деятельности кризисной коммерческой организации до (2012 г.) и после (2016 г.) внедрения технологии управления персоналом с учетом психологических детерминант этого процесса (по сравнению с 2010 г. в процентном выражении)

Цели	Показатели	Динамика показателей по годам		
		2012	2014	2016
Увеличение объема продаж	Объем продаж, товарооборот	+1,7	+5,02	+7,69
	Валовая	+4,9	+9,7	+16
	Маржинальная	+5,9	+10,5	+12,5
	Рентабельность	+1,8	+2,7	+4,2
	Количество	+3,3	+7,0	+11,11
	Удельный вес новых	+4,1	+8,8	+12,0
	Удельный вес клиентов в регионах	+4,0	+7,9	+16,0
	Количество и процент жалоб клиентов	-8,0	-16,0	-21,7
	Удовлетворенность внешнего клиента	+1,3	+2,2	+3,9
	Рентабельность продаж	1,3	2,8	+4,2
	Оборачиваемость денежных средств	-0,5	-0,98	-1,8
Снижение затрат	Расходы на одного менеджера	-2,5	-6,7	-8,4

*Примечание:* все показатели взяты из ежегодных статистических отчетов ККО).

Непосредственным доказательством эффективности внедренной технологии выступает динамика *социально-психологического критерия* эффективности

деятельности кризисной коммерческой организации и персонала. Динамика особенностей уровня профессиональной мотивационно-целевой сферы выборки руководителей кризисной коммерческой организации приведена в табл. 2.

В 2012 г. доминировали руководители, у которых мотив «избегания неудачи» преобладал в два раза над мотивом «стремление к успеху» – 67 % всей выборки над 33 %; в 2016 г. – 12 % против 88 %. Руководители в 2012 г. были склонны менее рисковать, отказывались от соревновательного поведения, это вело их к излишне заниженным карьерным ожиданиям или отказу от карьеры, перспективному планированию деятельности самого себя и персонала. Были отмечены в их профессиональном поведении резкие переходы от нереальных, слишком высоких, практически не достижимых целей к очень заниженным. В 2016 г. эти же самые руководители уже имели низкий уровень мотивации избегания неудач, поэтому им были характерны умеренность и реалистичность в профессиональной деятельности и личностном росте. Теперь их цели стали более реалистичными и вполне достижимыми.

Таблица 2

Соотношение уровня профессиональной мотивации до (2012 г.) и после (2016 г.) внедрения технологии управления персоналом в кризисной коммерческой организации с учетом психологических детерминант этого процесса (в процентном выражении ко всей выборке)

Особенности профессиональной мотивации		Динамика показателей	
		2010 г.	2016 г.
	Мотив «стремление к успеху»	33,0	88,0
	Мотив «избегание неудачи»	67,0	12,0
	«Антитрудоголики»	40,9	10,5
	«Трудоголики»	36,5	11,0
	«Уравновешенные»	22,6	78,5
	Познавательный	18,8	31,7
	Профессиональный	19,4	32,1
	Социально-нравственный	19,3	34,1
	Утилитарный	42,5	2,1
	Общительность	12,0	23,2
	Организованность	14,7	24,6
	Направленность на предмет	44,4	20,7
	Интеллигентность	13,5	15,7
	Мотивация одобрения	15,4	15,8
Степень сформированности целей профессиональной деятельности и отношения к выбранной профессии		45,7	93,6
Наличие глубокой мотивационной заряженности на познание других людей		32,3	89,4

По особенностям профессиональной мотивации «соподчиненность личных мотивов профессионально значимым» руководителей кризисной

коммерческой организации со средним соподчинением личных и профессионально значимых мотивов («уравновешенные») в 2016 г. становится почти в четыре раза больше.

Данная тенденция проявилась и при изучении особенности профессиональной мотивации «структура профессиональной мотивации» (доминирование познавательного, профессионального, социально-нравственного, утилитарного компонентов). Отметим, что *познавательный компонент* включает индексы интереса к профессии, стремления к профессиональному творчеству и поиску, желания получать интеллектуальное удовлетворение, стремления быть готовым к профессиональной деятельности, желания углубить профессиональные знания. *Профессиональный компонент* включает индексы стремления быть полезным социуму и людям, желания быть лидером, сочувствия и желания оказания помощи коллегам и подчиненным, желания состояться как высококвалифицированный специалист. *Социально-нравственный компонент* включает индексы привычки выполнять профессиональную и любую деятельность качественно, стремления добиваться успеха, ответственности и самоответственности, стремления к признанию и доверию со стороны коллег и подчиненных, потребности в доброжелательности со стороны руководства и коллег, творческой атмосферы в рабочем коллективе. *Утилитарный компонент* содержит индексы желания получения наград или почетных званий, благодарностей, монитарного желания, стремления карьерного и должностного роста, стремления одобрения со стороны администрации; избегания требований со стороны руководства.

Динамика структуры мотивации руководителей кризисной коммерческой организации дает возможность понять влияние мотивации, ее компонентов на характер профессиональной деятельности руководителей в условиях кризиса, стагнации и выхода кризисной коммерческой организации из кризиса. Эта картина раскрыта и с помощью мотиваторов при выявлении мотивационных профилей руководителей в 2012 и 2016 гг. Расчет оценки мотиватора произведен как расчет по медианам среднего значения для группы руководителей с соотношением оценки экспериментатора, экспертов и самооценки руководителя, что стало основой матриц коэффициентов парной корреляции для руководителей по 2012 и 2016 гг. Анализ показал достоверные корреляционные связи (высокая связь,  $r = 0,87$ ), установленные между мотиваторами у руководителей в 2012 и 2016 гг. В 2012 г. у руководителей на первых местах отмечены такие мотиваторы, как высокие заработки и материальные поощрения, материальные условия работы, социальные контакты, стремление к власти и влиятельности, влечение и тяга к разнообразию и переменам, психической стабильности, отсутствие удовлетворенности профессией. В 2016 г. уже после отмеченного выхода кризисной коммерческой организации из кризиса и стагнации на первые места выходят такие мотиваторы, как желание признания, высокой профессиональной мотивации и высокого уровня удовлетворения профессией; потребность в креативности, профессиональном творчестве, профессиональных познавательных мотивах, самоуважении, высокой результативности профессиональной деятельности, инициативности; стремление к интересной и полезной работе, приоритету профессиональных мотивов; стремление к удовлетворенности

профессиональными взаимоотношениями; стремление к достижению, самоутверждению и самовыражению в профессии.

Нами отмечается следующая тенденция: зависимость содержания мотиваторов от содержания профессиональной деятельности в конкретной организации, ее положения и статуса в профессиональном сообществе и состояния социума. Поэтому мотивационную сферу руководителей кризисной коммерческой организации в 2012 г. мы можем охарактеризовать как направленную на реализацию потребности во власти, влиянии и деньгах выше среднего, при этом невысокие требования к условиям работы, им характерна потребность в комфорте, которая превращается в решающий фактор. Мотивационная сфера этих же руководителей в 2016 г. уже характеризуется как направленная на желание признания, высокой профессиональной мотивации и высокого уровня удовлетворения профессией. Они креативны, творчески относятся к профессии, стремятся к высокой профессиональной познавательной мотивации, самоуважению, высокой результативной профессиональной деятельности, инициативности, интересной и полезной работе, приоритету профессиональных мотивов, удовлетворенности профессиональными взаимоотношениями, самоутверждению и самовыражению в профессии.

Следующую тенденцию – зависимость уровня профессиональной направленности руководителей кризисной коммерческой организации от уровня развития организации и ее статуса – выявили при анализе шкал профессиональной направленности (общительность, организованность, направленность на предмет, интеллигентность, мотивация одобрения) в 2012 и 2016 гг. В ситуации кризиса коммерческой организации эти шкалы у руководителей были слабо выражены и имели достаточно низкие значения (в среднем 34,4 %), в ситуации выхода из кризиса (2016 г.) – более высокие (89,4 %).

Еще одну тенденцию отметили при исследовании степени сформированности целей профессиональной деятельности. У руководителей в 2012 г. отмечены неосознанное отношение к профессии, невозможность представить этапы и пути достижения дальнейших целей своей управленческой деятельности, отсутствие оценки себя в профессии. Обнаружены личностные деструкции и профессиональные деформации, эмоциональное выгорание. Часто руководители не могли представить и описать алгоритм своей будущей карьеры, личностно-профессионального роста. Нередко они увлекались своей профессией внешне, учитывая ее престиж в социуме и под влиянием семьи, родственников и друзей. Им была характерна не только незаинтересованность, но и незнание своих личных качеств, своих особенностей, недостатков. После проведенной работы с этими же руководителями в 2016 г. было отмечено совершенно другое отношение к выбранной профессии. Оно стало более осознанным, руководители могли четко представлять этапы и пути достижения перспективных целей, более реалистично провести профессиональную самооценку, осознать требования, которые профессия предъявляет к руководителю, видеть свой карьерный и личностно-профессиональный рост. Соответствующей тенденцией при изучении динамики особенностей мотивационно-целевой сферы руководителей было также отмечено следующее: от отсутствия (2012 г.) к

наличию (2016 г.) глубокой мотивационной заряженности на познание других людей, проявляющейся устойчивым интересом к каждой конкретной личности.

Эффективность разработанной технологии доказывается через показатель «тип взаимодействия между персоналом внутри организации». В процессе внедрения технологии изменился стиль антикризисного управления, который теперь стал характеризоваться профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности. Изменились оценки руководителей социумом, коллегами, семьей, друзьями, которые были изучены при помощи анкетирования. При изучении оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру) оказалось, что изменились индексы всех шкал. В 2016 г. повысились оценки по шкалам: дружелюбие, согласие, удовлетворенность, продуктивность, теплота, сотрудничество, взаимная поддержка, увлеченность, занимательность, успешность. Соответственно, понизились оценки по шкалам: враждебность, несогласие, неудовлетворенность, непродуктивность, холодность, несогласованность, недоброжелательность, равнодушие, скука, безуспешность. Изменились также психологический климат в кризисной коммерческой организации (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест) и уровень делового, творческого и нравственного климата в коллективе.

Эффективность внедренной технологии доказывается и через уровень профессиональных компетенций руководителей, который был изучен с помощью системы критериев и показателей оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих (О.В. Москаленко, Л.А. Степнова) по трем оценочным шкалам: «Продуктивность деятельности», «Профессиональная компетентность», «Потенциал развития». Каждая из них раскрывалась с помощью системы оценочных индексов. Для оценки профессионализма руководителей были взяты категории экспертов: сами руководители (самооценка), группы подчиненных, вышестоящие руководители или представители вышестоящих организаций, независимые эксперты (служащие департамента по работе с персоналом), члены аттестационной комиссии. По результатам после внедрения технологии управления персоналом с учетом психологических детерминант этого процесса (2016 г.) в среднем руководители находились на мастерском и лидерском уровнях развития профессионализма (свыше 71 % выраженности компетенции). Отметим, что до внедрения этой технологии – от 31 до 70 % выраженности компетенции. Было доказано с помощью критерия Стьюдента статистически, что профессиональные компетенции руководителей после внедрения разработанной технологии увеличились в 2016 г. по сравнению с 2012 г.

Отметим, что улучшение профессиональных компетенций руководителей произошло и в плане изменения вектора формирования и развития профессиональных компетенций – от узко направленных к комплексным. Таким образом, используя организационно-экономический и социально-психологический критерии эффективности деятельности кризисной коммерческой организации и персонала, мы доказали эффективность разработанной и внедренной технологии.

### Список литературы

1. Дружинин В.Н. Экспериментальная психология. М.: ИНФРА-М, 1997. 256 с.
2. Копылова Н.В. Психолого-акмеологические условия профессионального самовоспитания будущих специалистов // Психология профессионала: личность, деятельность, организация: коллективная монография [и др.]. Тверь, 2014. С. 123–130.
3. Москаленко О.В. Профессиональное самосознание как генеральная категория личностно-профессионального развития специалиста // Акмеология. 2012. № 2. С. 109.
4. Москаленко О.В. Акмеология карьеры личности. Германия: Palmarium Academic Publishing, 2012. 567 с.
5. Москаленко О.В. Роль знаний в построении карьеры человека // Акмеология. 2014. Т. 3. С. 65.
6. Москаленко О.В., Никольченко Т.А. Роль таргетно-интеграционной технологии в управлении персоналом в кризисной организации // Акмеология. 2014. № 1–2. С. 166–167.
7. Никольченко Т.А. О возможностях психологического подхода к управлению персоналом в кризисной организации // Акмеология. 2014. № 1–2 (спец. выпуск). С. 170–171.
8. Никольченко Т.А. Результаты внедрения таргетно-интеграционной технологии управления персоналом // Человек как предмет междисциплинарного гуманитарного познания: матер. Междунар. науч.-практ. конф. С-Пб, 11–12 декабря 2014 г. С. 80–92.
9. Никольченко Т.А. Модель управления персоналом в кризисной коммерческой организации с позиций таргетно-интеграционного подхода // Современные концепции научных исследований: матер. V Междунар. науч.-практ. конф. Москва, 29–30 августа 2014. Ч. 4. Евразийский союз ученых. 2014. № 5. С. 75–87.

### **EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGY IMPLEMENTATION IN MODERN CRISIS COMMERCIAL ORGANIZATION CONSIDERING PSYCHOLOGICAL DETERMINERS OF THIS PROCESS**

**T.A. Nicolchenko**

Tver State University

The article is devoted to results of the achievement of the goal – the evidence of the effectiveness of the implementation of personnel management technology in a modern crisis commercial organization considering psychological determiners of this process. Methods of this research are economic statistical indicators of the activity efficiency of an organization, psychological methods of learning: The novelty of results is that economic statistical indicators of organizational and economic criterion were used in labour psychology along with psychological indicators of the social psychological criterion of the activity efficiency of a crisis commercial organization and personnel for the first time. The field of application of research results is personnel management psychology in a crisis commercial organization. Guidelines of this research are methodic recommendations about directors' activity in a crisis commercial organization on personnel policy and HR audit improvement, the formation of new personnel policy, retraining present personnel and attracting new specialists and managers, who are able to work on recovering from a crisis in breakdown situation.

**Keywords:** *personnel management, a modern crisis commercial organization, psychological determiners, criteria, indicators and efficiency.*

*Об авторе:*

НИКОЛЬЧЕНКО Татьяна Алексеевна – соискатель ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет», e-mail: ta\_nicolch@mail.ru