



Третий путь в исследовании психологических особенностей профессиональной деятельности директора по персоналу современной российской организации

БУЛГАКОВ Александр Владимирович

Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

В статье обоснована целесообразность использования социально-конструктивистского подхода (СКП) в организационной психологии. Обозначаются актуальные проблемы профессиональной деятельности директора по персоналу. Представлены основные теоретические и методологические положения СКП (Л.С. Выготский, К. Герген), а также авторской концепции амбивалентных подходов к изучению социально-психологических явлений. Методика комплементарно включала триангуляцию и дискурс-анализ трех эмпирических исследований, направленных на изучение психологических особенностей деятельности директоров по персоналу (руководителей кадровых служб) 57 экономических и военных организаций, выполненных автором или под его руководством. Использована блочная функциональная модель профессиональной деятельности, включающая аналитический, административный, коммуникативный и управленческий блоки. Выявлена динамика и содержательное наполнение функциональных блоков в зависимости от этапа развития организации. Диапазон деятельности директора персонала включает социально-психологическое содержание всех функций и, в зависимости от этапа развития организации, может расширяться и сужаться от функции «кадровика» до функции «советника». Знание выявленной динамики ролевой позиции позволяет оптимизировать кадровую политику организации. Предложенная методология исследования частично может заменить мета-анализ проведенных ранее исследований до накопления минимальной массы эмпирического материала, необходимого для него.

Ключевые слова: амбивалентность, директор по персоналу, дискурс, конструктивизм, организация, профессиональная деятельность, психологическое исследование, триангуляция.

Введение

Интерес к психологическим аспектам профессиональной деятельности директора по персоналу в современной России не иссякает на просторах Интернета, HR-конференциях, страницах специализированных журналов, в вузовских аудиториях, где проходят подготовку и переподготовку, повышают квалификацию студенты и слушатели программ «Управление персоналом». Этот информационный пласт из-за его мощной динамики сложно оценить

количественно. Качество же его остается на уровне практической психологии, со всеми ее находками, прозрениями и недостатками. Интенсивно, но не всегда успешно идет заимствование современных зарубежных HR-технологий, их адаптация к российским условиям, появляются отечественные психологические исследования, посвященные HR-проблематике.

Отдельным аспектам профессиональной деятельности директора по персоналу (руководителю кадровой службы) за последние 14 лет посвящены не менее 16 диссертационных работ, из них 15 по психологии (психология труда — семь, социальная психология — семь, акмеология — одна) и одна — по педагогике. Эмпирические исследования выполнены на выборках специалистов экономической сферы — пять диссертаций (Коробейникова, 2012; Лукин, 2005; Манухина, 2006; Пушкина-Беляева, 2000; Рзаева, 2009; Сорокоумов, 2014; Ульянов, 2004); правоохранительной деятельности — три диссертации (Жуков, 2004; Козлова, 2012; Ладилова, 2013); государственного управления — три диссертации (Гришковский, 2000; Панарин, 2002; Суворова, 2004); военного дела — три диссертации (Белоусов, 2005; Булгаков, 2007; Русалеев, 2009), сферы образования — одна диссертация (Мухамедова, 1997). Указанные диссертационные исследования выполнены в основном руководителями или сотрудниками служб по работе с персоналом (кадровых служб) соответствующих организаций или психологами, совмещающими академическую деятельность с практической. Случайных исследователей здесь нет из-за специфики профессиональной деятельности руководителей по персоналу, ее одновременной публичности и закрытости.

Своеобразная двойственность, требующая стереоскопичности исследовательского взгляда, сопровождает и изучение самой профессиональной деятельности: ролевые оппозиции на различных стадиях развития организации («Кадровик» — «Советник», модератор — медиатор (Базаров, 2013)); характеристики функционирования (глубоко — поверхностно, подвижно — медленно); оценки эффективности деятельности сотрудников (количественные — качественные) и т.п. Все это приводит к необходимости использования в методологии исследования соответствующих принципов: социального конструктивизма, дополнения, амбивалентности, триангуляции, а также сравнения результатов исследований, выполненных в различных областях деятельности, например, экономической и военной. Серьезной проблемой здесь является отсутствие возможности лонгитюдного изучения профессиональной деятельности директора по персоналу на всех этапах развития организации от зарождения до ликвидации. Сегодня исследования проводятся в различных областях профессиональной деятельности, как правило, на актуальных (для своих отраслей) стадиях развития организаций. Реконструкция (ретроспективный анализ) дополняется изучением различных аспектов протекания профессиональной деятельности, психологических состояний директора по персоналу.

Существует запрос от руководителей современных российских организаций на разработку таких HR-технологий, которые способны предсказывать успехи или неудачи работников на основании достоверной статистической и аналитической информации. Обсуждение таких возможностей в российских компаниях идет давно и будет продолжаться, практическое применение же уже существующих технологий, впрочем, пока редкость. Современные инновационные западные технологии управления персоналом внедряются в российские организации медленно, их адаптация проходит сложно и противоречиво.

Тренд развития социальной практики управления персоналом — превращение ее в науку, предпочитающую количественные методы, или в «точную науку». Добиваться успеха в этой сфере смогут люди с аналитическим складом ума и серьезной подготовкой. В 2013 году К. Слоуман (международная консалтинговая компания Accenture) провел исследование,

которое помогло определить основные тенденции в HR-менеджменте на ближайшие пять лет. Консультантов интересовало, что изменится в управлении персоналом, и как действующие менеджеры могут подготовиться к этим изменениям. Они не обошли вниманием и диспропорции, возникшие на западном рынке труда, а также роль современных информационных технологий. К. Слоуман сформулировал основные тенденции того, чему следует научиться организациям к 2015 году, выделенные руководителями и консультантами. Приведенный перечень будет полезен российским руководителям, директорам по персоналу, организационным психологам (Милов, 2013):

- 1) задействовать необходимые компании навыки в любой момент времени и в любой точке земного шара;
- 2) точно управлять работой и развитием каждого сотрудника;
- 3) работать с растущим числом контракторов, внешних подрядчиков, экспертов, консультантов;
- 4) нести ответственность за скорость реакции организации на перемены во внешней среде;
- 5) использовать социальные сети, облачные технологии, игровые элементы в управлении персоналом;
- 6) ориентироваться на глобальной карте навыков и талантов, в которой стерты границы между странами и компаниями;
- 7) освоить последние достижения наук о поведении людей и научиться их применять;
- 8) управлять рисками, связанными с привлечением персонала, наймом, работой, высвобождением персонала;
- 9) использовать более демократичные формы управления вследствие распространения социальных сетей;
- 10) перейти от администрирования кадровых функций к решению междисциплинарных и межфункциональных задач, связанных с совместной работой людей.

Готовы ли сегодняшние российские директора по персоналу решать такие задачи? К сожалению, ответ будет не очень оптимистичным. Причина лежит в их профессиональной подготовке. Во-первых, профессиональная подготовка специалистов по управлению персоналом появилась в России только 7–10 лет назад, она организовывалась в основном на многочисленных экономических факультетах часто непрофильных вузов в начале как специализация, а в дальнейшем — как самостоятельная вузовская специальность. Во-вторых, хорошо показавшая себя система переподготовки в вузах офицеров, уволенных в запас, бывших военных переводчиков, сегодня выработала свой ресурс: армия количественно завершила свое реформирование, экономические вузы усилили языковую подготовку. В-третьих, до сих пор существует тренд, когда в службы персонала в основном трудоустраиваются выпускники факультетов психологии российских университетов, а они, по нашему мнению, с большим трудом воспринимают серьезную организационную аналитику. Поэтому в российских компаниях до сих пор превалирует анализ сравнительных данных по заработным платам, предъявляемый как «анализ трудовой мотивации персонала». Другие изыски встречаются эпизодически. Но ситуация меняется. Формат изменений видится, скорее всего, в эволюционном развитии. Сначала будут опробованы более современные методы работы с персоналом в крупных международных компаниях, затем они появятся в их российских представительствах таких компаний, а оттуда будут транслированы уже и в российские организации. Я уверен, что есть еще пока слабо используемые резервы. Например, профессиональная ресоциализация представителей инженерных специальностей, их профессиональная перепод-

готовка в области управления персоналом. Для тех, кто готовился строить ракеты, любая аналитика, связанная с работой людей, большой сложностью не является (Базаров, 2013).

Все эти вполне понятные тенденции требуют уточнения методологических подходов психологического исследования профессиональной деятельности директора по персоналу. Время идет, параллельное существование практиков и теоретиков HR продолжается, яркие, но небольшие по количеству пересечения работы наших коллег (Т.Ю. Базаров, И.Н. Носс, Н.Г. Конюхов, И.В. Сыромятников, А.Г. Шмелев и др.) не решают противоречия в понимании психологических особенностей деятельности директора по персоналу. А ведь именно мощная теоретическая и методологическая база позволила им занять свои позиции в современной российской теории и практике управления персоналом.

Методологические основания

Для плавного перехода к изложению методологии исследования не могу удержаться от цитаты Р. Загайнова. Он иронизирует по поводу высказывания сэра Уинстона Черчилля: «Есть три дисциплины, в которых любитель может превосходить профессионала, — это проституция, дипломатия и кибернетика». Думаю, что этот список можно дополнить еще одной дисциплиной: практическая психология» (Безносков, 2004, с. 96). Читателю хорошо известна 20-летняя продолжающаяся в России полемика вокруг практической психологии. Всё многообразие проблемных вопросов вокруг деятельности директора по персоналу в отечественной и зарубежной литературе в той или иной степени сегодня тяготеет к двум ведущим парадигмам в психологии — академической (научной) и практической (на грани искусства). Выход видится в третьем пути, основанном на использовании социально-психологического конструктивистского подхода. *Третий путь в психологическом исследовании профессиональной деятельности директора по персоналу современной российской организации* — исследование, выполненное в пространстве социального конструкционизма (Gergen, 1985), лежащем «между» традиционными «объективистскими» и «субъективистскими» подходами к психологическому исследованию. В социальных науках различают теорию социального конструктивизма, делающего акцент на изучении процессов межличностного взаимодействия, и теорию социального конструкционизма, фокусирующуюся на групповых и коллективных процессах. Обе теории исследуют процессы социально-психологического конструирования социальной реальности в человеческой активности, а социальное взаимодействие рассматривают как совокупность мыслей, идей и ценностей, не сводящихся к материальным условиям. В настоящей статье социальный конструктивизм и социальный конструкционизм понимаются как рядоположенные.

Возникновение социального конструктивизма связано с именем Л.С. Выготского, который полагал, что любой процесс в развитии высших мыслительных функций реализуется дважды: сперва — на социальном уровне, а позже — на индивидуальном; сперва между людьми (интерпсихический), затем внутри ребенка (интрапсихический). В процессе взаимодействия индивидов, общения и иных форм социальных отношений происходит полагание значений, смыслов, элементов действительности. Социальный конструктивизм отрицает существование естественных законов у социальной, экономической и политической сфер. При этом существенно, что развитие человека как процесс вхождения в культуру не является простым следствием природного развития, он предполагает борьбу природного и культурного, борьбу, ведущую к вытеснению и оттеснению старых форм психического развития и к «геологическому» напластованию различных генетических эпох развития. Одновременно, и культура, в которую вращается индивид, — это всегда становящаяся, внутренне противоречи-

вая культура. Поэтому культурное развитие человека, формирование его личности, становление его сознания не есть усвоение стереотипных форм поведения, а как раз напротив, развертывание гетерогенных, внутренне противоборствующих сил, в которые входят и борьба естественного и культурного, и борьба разных возрастных эпох в человеке, а главное — разногласие самих культур, сталкивающихся в сознании человека (Выготский, 1983. с. 291–302, 314–328). В работах Л.С. Выготского можно найти и ответ на вопрос о выборе тематики психологического исследования. Исследование должно: 1) цеплять читателя; 2) быть личностно значимым, интересным для автора; 3) последний, соответственно, всех слушает, внемлет, но осуществляет исследование в системе своих представлений, его методологический девиз: «пить из своего стакана» (Выготский, 1986). Поэтому проблема психологических особенностей деятельности директора по персоналу нам представляется именно таковой.

Отличительной чертой социального конструкционизма является сдвиг в изучении социально-психологического явления с анализа структур на анализ процессов (Best, 2007). Реализация подхода происходит через: 1) сфокусированность на исследовательских вопросах что (что именно социально конструируется?) и как (как именно разворачивается, происходит процесс конструирования во времени и в контексте?); 2) нацеленность на изучение социальных смыслов и значений (meanings) тех или иных явлений, на раскрытие того, как именно эти явления и сопутствующие им смыслы-значения формируются в процессе социальных взаимодействий и дискурсивных практик – посредством каких механизмов и способов действий; 3) изучение разновидностей практик, причем практик, погруженных в условия конкретной действительности, «местоположенных практик» (situated practices), или практик, «помещенных» в те или иные условия и ситуации, «практик-в ситуациях» (Матьяш, 2009).

Критерием адекватности понятия «психологические особенности деятельности директора по персоналу» выступает не истинность его определения, а границы того семантического пространства, для которого доказано, что конструируемое определение имеет смысл в используемом контексте. Конструктивистский подход не стремится описать понятие, содержание которого очень трудно ухватить, но скорее направляет внимание к индивидуальным ситуациям и потребностям, чтобы наилучшим образом построить «жизнеспособное» определение. Граничный подход к изучаемому явлению визуализирует границы понятия, показывая, что принадлежит ему, а что — нет. МакКлеланд утверждает, что «люди с большей готовностью сходятся в том, кого назвать выдающимся человеком, чем в том, что делает его таковым» (Емельянова, 2010). Причем целью является не ответ на вопрос с позиции объективизма, то есть нахождение единственного и абсолютно истинного определения, а описание понятия с конструктивистской точки зрения. Границы можно определять двумя путями. Во-первых, это путь изнутри, он устанавливает границы путем рассмотрения различных аспектов профессиональной деятельности директора по персоналу в различных сферах, например, в экономической и военной. Во-вторых, это путь «снаружи», который обозначает различия профессиональной деятельности директора по персоналу и понятий, включенных в нее: действие, функции, способность, одаренность, комплекс знаний, навыков и отношений. Еще один путь для лучшего понимания того, что есть профессиональная деятельность директора по персоналу, — рассмотреть историю вопроса (Базаров, 2014). Но это тема другой статьи.

Наконец, в этой статье будет рассмотрено три примера профессиональной деятельности директора по персоналу, которые были помещены в разные точки внутри обозначенных границ в зависимости от динамики развития организации: *становление, стабильность, ликвидация* организации. Возможны и другие, не менее весомые, точки, связанные,

например, со стратегическим типом организации или с ее миссией. Специфическая форма границ зависит от того, какой аспект понятия будет выделен, или от того, какие сходства и различия будут выделены между профессиональной деятельностью директора и близкими понятиями.

Итак, что дает практику и теоретику социально-конструктивистский подход? Во-первых, предоставляет большую свободу действий в анализе явлений социальной реальности, которые наделяются особым статусом незыблемости, однозначности. Во-вторых, подтверждает намерения тех, кто хочет изменять реальность посредством своей активности, своей деятельности в выбранном направлении. В-третьих, принимает за основу познания позицию многовариантности точек зрения. В-четвертых, обогащает методологически, наглядно показывая преимущества следующих позиций: (1) знание не «открывается», но создается в процессе конкретных социальных взаимодействий в конкретных социально-культурных условиях конкретными средствами (Littlejohn, 2002; O'Brien, 2006); (2) знание контекстно, его значимость, смысл, значение меняется в зависимости от нашего места в системе социальных отношений; (3) ценность знаний заключается в их эвристичности. В данной статье представлено не обобщение или сопоставление трех исследований, а скорее — анализ дискурса исследований, в которых изучено, что делают диаметрально различающиеся по своей функциональной нагрузке — директора по персоналу экономических организаций и руководители кадровых служб государственных структур. Следует подчеркнуть, что дискурс исследований создан автором или с его участием.

Дискурс-анализ в подавляющем большинстве случаев имеет качественный характер, что не означает принципиального отказа от квантификации. Анализ дискурса — анализ отраженных в текстовых формах процессов смыслообразования, привязанный к их ситуативным контекстам. Он предполагает реконструкцию поля значений, которыми оперирует субъект в своем взаимодействии с миром, и влияние на них ситуативных контекстов (Янчук, 2005). При необходимости предлагается замена категоризации на партикуляризацию для поиска идиографического содержания дискурса (Billig, 1991). Такая замена приводит к оттеснению номотетического аспекта на вторые роли. Нормы всегда имеют определенную ориентацию, но это не значит, что они задают шаблоны для действий. Они всего лишь дают направления для понимания и интерпретации отклонений.

В нашем случае, рассмотрение дискурса «деятельность директора по персоналу» как социальной практики — своего рода способ конструирования реальности, причем реальности не только индивидуальной, но и групповой, социальной и даже культурной. *Конструктивистская методология позволяет преодолеть антагонизм различных подходов, сопрячь их вместе, адекватно отразить сущность и многообразие свойств и проявлений.* В качестве инструмента сопряжения целесообразно использовать принцип дополнительности Н. Бора. Именно он раскрывает содержание методологии амбивалентного подхода, как реализации конструктивистской методологии, к рассмотрению психологических и социально-психологических явлений (Булгаков, 2000; 2007). В качестве системы понятий используются представления об амбивалентности, ее формах — инверсии и медиации/антимедиации, — триангуляции, метафоре, функциональной модели профессиональной деятельности директора по персоналу А. Сорокоумова, схеме жизненного цикла компании И. Адизеса.

«Амбивалентность» понимается нами как фундаментальная логическая характеристика мышления, культуры, нравственного идеала, всей человеческой жизнедеятельности. Это способность идеально и материально осваивать, осмысливать любое явление через дуальную оппозицию, постоянно искать пути формирования смысла через полюса этой оппозиции, находить смысл как фокус преодоления оппозиции, как меру снятия противоре-

чия, соотнося между полюсами. Амбивалентность выступает в формах инверсии и медиации (Ахиезер, 1997). «*Инверсия*» характеризуется абсолютизацией различных полюсов. Снятие противоположности полюсов возможно в этих условиях лишь как абсолютизация истинности одного полюса при нивелировке другого, отождествлении смысла с одним из полюсов. Для инверсии характерно стремление решать проблемы молниеносно (логически вне времени), т.е. не задерживаясь между полюсами оппозиции, перескакивая с одного на другой. В основе этой логики лежит представление, что отказ от одного полюса тождествен переходу к другому полюсу извечно существующих оппозиций. Инверсия склонна сводить диалог полюсов к смене одного другим и обратно. Амбивалентность здесь выступает в примитивной форме смены полюсов оппозиций, в форме биения. Биение — быстрый инверсионного типа многократный чередующийся переход от одного полюса дуальной оппозиции к противоположному (Ахиезер, 1997). «*Медиация*» переносит центр тяжести за рамки перехода от одного полюса сложившейся оппозиции к другому. Такие оппозиции постоянно изменяются, создаются новые, где противоположность полюсов превращается в противоречие, которое в результате его преодоления дает качественно новый результат, новый смысл, новые дуальные оппозиции. В свою очередь, «*антимедиация*» — возвращение к прошлым стратегиям взаимодействия. Антимедиация — это слом конструктивной напряженности. Это неоптимальный ответ организации на негативные социальные воздействия внешней среды. Антимедиация — это банкротство недостаточно богатого культурного опыта перед лицом сложности социальной жизни (Ахиезер, 1997).

Замкнуть круг понятий, необходимых для построения теоретической модели профессиональной деятельности директора по персоналу может понятие «*триангуляция*» — комбинирование качественных и количественных методов (третий путь в диагностике) для получения более надежных данных. В методологию психологического исследования данный термин ввел Д. Кэмпбелл (Campbell, 1959). В частности, Е. Митчелл (Mitchell, 1986) подчеркивает, что триангуляция предоставляет возможность подвижности и глубинности, которой лишены отдельные методы. Считаем целесообразным использовать при триангуляции такой метод качественного анализа, как *метафора*. Так, ставшие уже притчей во языцех сравнения Москвы и других регионов России, а также не работающих в Отечестве западных технологий управления персоналом из-за нашей особой евразийности, подвигли к созданию метафоры «единство формы — различие результатов». Есть два чудесных памятника архитектуры в Германии и России: Nimfenburg (Мюнхен) и Усадьба Кусково (Москва). Посмотрите на поразительно схожие внешне ракурсы (рис. 1).

Да и истории этих сооружений, причины их строительства близки. Дворцы создавались как знаковые, статусные, зримые символы политического влияния курфюрста Фердинанда Марии и его наследников, в одном случае, и семьи первых российских графов Шереметьевых, в другом случае, но строились в честь любимых, для любимых. При внешнем сходстве, связанном со временем, стилем, причинами создания, географическими и климатическими условиями, ресурсами, есть и серьезные различия в принципах использования, например, воды каналов, прудов, как средства зодчества; в их содержании даже при значительном материальном обеспечении. В неглубоких (поверхностных) каналах Нимфенбурга вода подвижна, течет быстро, непривычно, энергично, но красиво. В Кусково каналы глубоки и медлительны, традиционны, спокойны, уверены. Метафора раскрывает особенности проявления менталитета западного и отечественного зодчего, западного и российского руководителя (директора по персоналу, например). При сходстве форм и целей созданного творения восприятие картины мира авторов различны, различны и результаты: стандартная, поддер-

живаемая завершенность и монументальность в сочетании с запущенностью в не всегда контролируемых участках целого.

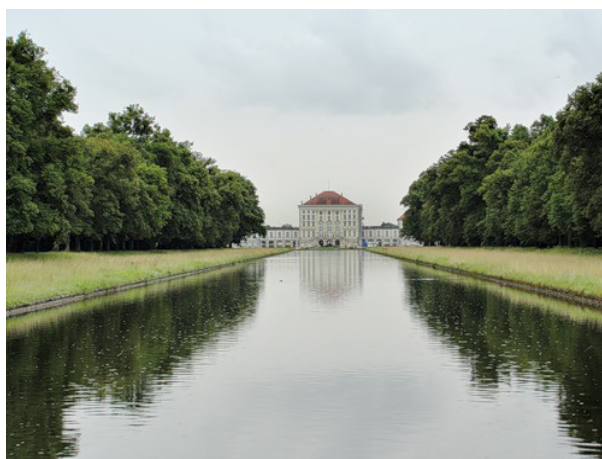


Рис. 1. Nimfenburg (Мюнхен, Германия) и Кусково (Москва, Россия): единство формы — различие результатов

Таким образом, выстраивается система понятий, с помощью которых можно провести научный анализ профессиональной деятельности директора по персоналу (рис. 2).

Модель целесообразно дополнена результатами теоретического анализа А.С. Сорокоумова, который обосновал в своем диссертационном исследовании, что деятельность современного российского директора по персоналу имеет две стратегии осуществления ролевых функций и четыре группы психологических особенностей (Сорокоумов, 2014).

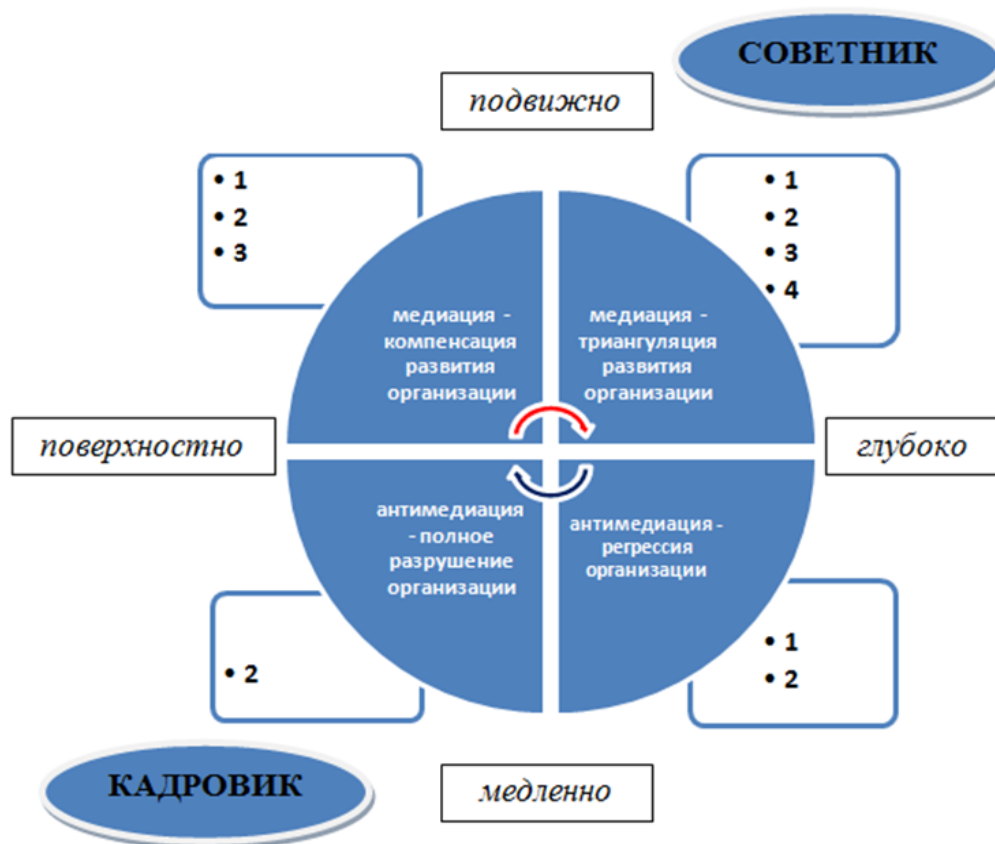


Рис. 2. Теоретическая схема ролевого функционирования директора по персоналу современной российской организации. Примечание. Психологические особенности деятельности директора:

1 — аналитические, 2 — административные, 3 — коммуникативные, 4 — управленческие

Стратегии. Первая стратегия — стратегия деятельности в кризисных условиях функционирования организации, направленная на проведение кадровой политики на основе использования совокупности принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение сотрудников и исполнение ими должностных обязанностей, используя функции инспектора по кадрам «кадровика». Вторая — стратегия деятельности в стабильных условиях функционирования организации и ее развития, которая направлена на проведение кадровой политики на основе взаимодействия с персоналом (руководителями, сотрудниками, партнерами, конкурентами), используя функции «советника» и партнера.

Социально-психологические особенности: 1) аналитические, необходимые для принятия стратегических решений в области кадровой политики в зависимости от целей и задач компании; 2) административные, определяющие социальный статус и социальную роль, включающие кадровое делопроизводство, надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде; 3) коммуникативные, направленные на осуществление внутренних и внешних коммуникаций и оказание консультативных услуг руководителям, сотрудникам, партнерским фирмам; 4) управленческие, необходимые для руководства деятельностью кадрового подразделения и подготовки и обучения персонала. Социально-психологические особен-

ности соотносятся с блоками профессиональной деятельности (аналитический, административный, коммуникативный, управленческий), определяющими функции директора по персоналу.

Аналитический блок (принятие стратегических решений в области кадровой политики, то есть использование разнообразных принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организацией). Директор по персоналу планирует работу в зависимости от целей и задач компании. В соответствии с этим, можно выделить следующий круг задач директора по персоналу, направленных на стратегию развития организации: руководство созданием, поддержанием и совершенствованием системы эффективной работы всех сотрудников организации; подбор высококвалифицированных сотрудников, которые соответствуют направлению деятельности компании; приём новых сотрудников; кадровый маркетинг — исследование рынка труда и кандидатов, правильное позиционирование компании как привлекательного работодателя, информирование целевой аудитории о возможностях работы в компании; построение системы адаптации сотрудников; оценка, обучение, планирование и развитие карьеры сотрудников; создание и своевременное изменение системы оплаты труда, мотивации сотрудников; построение эффективных коммуникаций внутри компании; создание комфортной психологической атмосферы в компании; создание и развитие образа компании для партнеров, клиентов, инвесторов, потребителей в такой важной среде, как рынок труда; увольнение сотрудников.

Административный блок (блок контроля), включает задачи инспектора-кадровика, доставшиеся в «наследство» от специалиста, трудившегося еще в советских организациях. Во-первых, это кадровое делопроизводство, то есть документирование и организация работ с различного рода документами. Во-вторых, это инспекция за соблюдением норм Трудового Кодекса РФ. Инспектор-кадровик осуществлял надзор и контроль соблюдения законодательства о труде и охране труда: выполнение правил внутреннего распорядка и пожарной безопасности, надлежащее оформление приёма и увольнения сотрудников.

Коммуникативный блок включает осуществление взаимосвязи по координации деятельности директоров по персоналу в филиалах, оказание консультативных услуг организациям — партнерским фирмам и поставщикам, т.е. внешние коммуникации. Осуществление взаимосвязи и координация решения вопросов по реализации кадровой политики с руководителем подразделения и руководителями филиалов, т.е. внутренние коммуникации.

Управленческий блок включает распределение обязанностей менеджеров по персоналу организации и филиалов; осуществление взаимодействия с руководством предприятия. Для полноценного решения стратегических задач директор по персоналу должен обладать полномочиями для принятия решений, иметь возможность быть не только исполнителем воли руководителя организации, но и консультантом (рекомендовать оптимальные решения той или иной проблемы или оспорить неэффективные, с его точки зрения, решения), а также партнером (участвовать в совместном решении насущных проблем на основе равноправного взаимодействия и сотрудничества руководителя в управлении подготовкой персонала).

Диапазон профессиональной деятельности директора по персоналу организации — это психологическое содержание всех функций, которые выполняет директор по персоналу в зависимости от условий развития организации. Для иллюстрации этой зависимости, воспользуемся схемой жизненного цикла компании И. Адизеса (Адизес, 2012), выделив в нем *три основные этапа развития организации: становление (выхаживание — юность), стабильность (расцвет — стабильность), ликвидация (аристократизм — смерть)* (рис. 3).

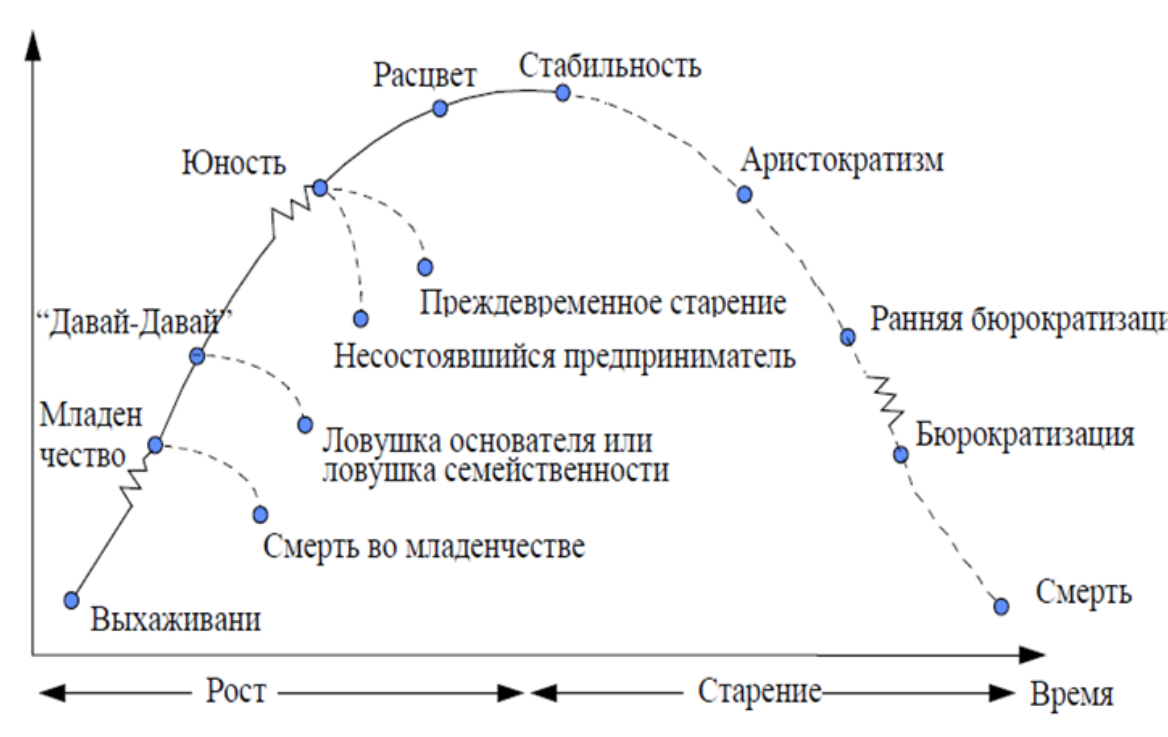


Рис. 3. Жизненный цикл компании по И. Адизесу (2012)

Методика исследования

Исследование строилось как сочетание триангуляции и дискурс-анализа структур деятельности директора по персоналу, полученных в исследованиях, которые были проведены на различных этапах развития организации: становления (от создания до расцвета), стабилизации, ликвидации. Сравнение проводилось в контрастных группах на материале российских организаций различных сфер деятельности (экономики и обороны). За точку отсчета взяты данные А.С. Сорокоумова, изучавшего проблему в прямой постановке вопроса (стабильный период). Результаты исследований В.Ф. Ульянова (период становления) и А.В. Булгакова (период ликвидации) с помощью качественного анализа переводились в формат, необходимый для сравнительного анализа количественных данных. Процедура дискурс-анализа позволяет снять кажущуюся внешне некорректную для традиционных профессиографических исследований оппозицию: профессиональная деятельность, с одной стороны, начальника кадровой службы в организации силовых структур и, с другой стороны, директора по персоналу в экономической организации. Естественно, набор функций в этих должностных позициях значительно отличается, но сохраняется их блочная структура. Мы также исходим из того, что конкретное наполнение профессиональной деятельности, в зависимости от стадии жизненного цикла организации, будет также разным, но тенденция к изменению в пропорции наполнения остается устойчивой.

Гипотеза исследования: психологическое содержание деятельности директора по персоналу, представленное блочной функциональной моделью (социально-психологические блоки: аналитический, административный, коммуникативный и управленческий), меняется в зависимости от этапа развития организации. Используя методологию амбивалентных подходов к изучению социально-психологических явлений, триангуляцию (комбинирование количественных и качественных методов), дискурс-анализ, можно выявить социально-

психологические особенности профессиональной деятельности директора по персоналу. При этом диапазон деятельности директора персонала включает социально-психологическое содержание всех функций, в зависимости от этапа развития организации может расширяться и сужаться от роли «кадровика» до роли «партнера». Знание выявленной динамики ролевой позиции позволяет оптимизировать кадровую политику организации, а при необходимости обоснованно привлекать дополнительные силы и средства консалтинговых компаний, занимающихся аутсорсингом персонала.

Характеристика выборок исследования (табл. 1)

В исследовательскую выборку вошли, во-первых, 27 директоров по персоналу организаций, находящихся в стабильной стадии развития, это два торгово-промышленных объединения ООО «Колиз» и ООО «Стратегия Партнерства» (группа компаний Автопорт, Нижний Новгород, перевозки/логистика/склад/ВЭД), включающих девять филиалов и десять партнерских организаций в различных регионах России (Екатеринбург, Самара, Уфа, Пермь, Москва, Вологда, Краснодар, Воронеж, Новосибирск). Штатная численность персонала 600 человек. Руководители структурных подразделений предприятия, работающих в данной организации не менее года, всего 150 чел. В качестве экспертов в исследовании выступили руководители предприятий различного уровня, всего 20 чел. В общей сложности в исследовании приняли участие 197 человек (Сорокоумов, 2014).

Таблица 1. Состав обследуемых организаций в зависимости от числа работающих (в потенциальном количестве сотрудников департаментов по персоналу, работников кадровых служб*)

Количество сотрудников	Исследование			Всего
	(Сорокоумов, 2014)	(Ульянов, 2004)	(Булгаков, 2007)	
До 200 чел.	5	8	0	13
200-1000 чел.	20	12	6	38
Более 1000	2	2	2	6
Всего	27	22	8	57

*Примечание: один сотрудник службы управления персоналом на 200 сотрудников организации (Базаров, 2014).

Во-вторых, 22 директоров по персоналу предприятий ТЭК северных районов Тюменской области и г. Москвы. Было проведено изучения становления профессиональной идентичности специфической категории работников — офицеров запаса. Работающие в этих организациях 256 офицеров запаса были разделены в три группы работников: 1) группа управления: генеральный директор, заместители; директор департамента, заместители; начальники отделов — 35%; 2) группа специалистов АСУ и связи; эксплуатации и ремонта; капитального строительства — 40%; 3) группа сотрудников охраны различных объектов предприятий — 25%. В итоге были выявлены социально-психологические особенности работы директора по персоналу (Ульянов, 2004).

В-третьих, восемь руководителей кадровых служб Военно-морского флота России, занимавшихся расформированием (ликвидацией военных организаций) 12 экипажей кораблей. Исследование проводилось как сравнительное на базе соединений и кораблей Черноморского флота (12 расформируемых экипажей кораблей и 16 экипажей кораблей боевой готовности). Объем исследовательской выборки составил 305 офицеров, из них 167 младших офицеров, 138 старших офицеров, 16 командиров кораблей, 20 офицеров-воспитателей (Булгаков, 2007).

Таким образом, в основную выборку вошли 57 директоров по персоналу, всего в обследованиях приняли участие около 800 чел.

Методика исследования

Методика изучения психологических особенностей профессиональной деятельности директора по персоналу состоит из двух частей: во-первых, триангуляции, во-вторых, дискурс-анализа результатов исследований. В исследование был также использован метод контрастных групп: сравнивались военные и экономические организации.

Триангуляция количественных и качественных методов изучения. Количественная методика измерения строилась на основании корреляционного анализа показателей диагностики личностных особенностей директора по персоналу и экспертных оценок эффективности деятельности. Качественный анализ результатов всех исследований проводился с использованием экспертных оценок вкладов каждого блока, входящих в функциональную модель деятельности директора по персоналу. В состав экспертов были приглашены специалисты в области организационной и социальной психологии (два доктора и три кандидата психологических наук, пять действующих директоров по персоналу). Для сравнения эксперты выделяли наиболее содержательные эпизоды работы директора по персоналу, представленные в исследованиях, и оценивали значимость блоков (обратная шкала от 7 до 0). Экспертная оценка проводилась методом Дельфи. Эксперты не были связаны, а некоторые и не знали друг о друге, что позволило избежать как открытых столкновений между сторонниками противоположенных позиций, так и группового влияния, возникающего при совместной работе и приводящее к «группомыслию» экспертов. Опрос проводился экстерриториально через электронную почту автора.

Дискурс-анализ строился на сравнительном анализе смыслов блочной модели профессиональной деятельности директора по персоналу, руководителя кадровой службы. Алгоритм дискурс-анализа социально-психологических особенностей профессиональной деятельности директора по персоналу состоит в следующих последовательных действиях по выявлению ментальных схем анализируемых работ.

1. Определение ролевой позиции директора по персоналу: «кадровик» или «советник».
2. Семантическая маркировка его профессиональной деятельности в конкретной ситуации развития организации: подвижно/медленно, а также поверхностно/глубоко.
3. Определение характер амбивалентности, ее последствия для профессиональной деятельности сотрудников, руководителей, директора по персоналу: медиация — инверсия — антимедиация.
4. Последствия ситуации для персонала: прогнозируемые индивидуальные и коллективные (групповые) состояния, паттерны поведения.
5. Доминирующая профессиональная компетенция директора по персоналу.

Результаты

Проведем триангуляцию результатов исследований психологические особенности профессиональной деятельности директора по персоналу на различных этапах развития организации, дополнив ее результатами дискурс-анализа.

1. ЭТАП СТАНОВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В.Ф. Ульянов экспериментально обосновывает систему психологического сопровождения становления профессиональной идентичности офицеров запаса, ведущую к более эффективному использованию человеческого потенциала данной категории работников. Решение данной задачи фактически возлагается на службы (департаменты) по персоналу, возглав-

ляемые соответствующими руководителями. Структура их функционирования вполне укладывается в блоковую модель функционирования директора по персоналу.

Аналитический блок реализуется в анализе и учете двух групп социально-психологических факторов: собственно социально-психологических и личностно-профессиональных. Социально-психологические факторы становления профессиональной идентичности офицеров запаса включают три подгруппы: 1) личностные социально-психологические факторы ситуации: неподготовленность офицеров к данной проблемной ситуации; фактор «случайной встречи», определившей дальнейший профессиональный путь офицера запаса; 2) социально-психологические факторы микросреды: социально-психологические аспекты экономических условий профессиональной деятельности; факторы, определяющие социально-психологические особенности трудового коллектива подразделения предприятия; 3) субъективная оценка офицером запаса востребованности в регионе профессий, приобретенных в Вооруженных силах РФ, являющаяся ведущим социально-психологическим фактором макросреды. Личностно-профессиональные факторы становления профессиональной идентичности офицеров запаса включают в себя подгруппы факторов, характеризующих индивидуально-психологические особенности офицеров запаса, доминирует фактор «адаптационный потенциал офицера запаса». Вызывает интерес авторская типология трудового ресурса, состоящего из офицеров запаса: 1) «предприниматели» и «менеджеры»; 2) «охранники» и «специалисты»; 3) «военные пенсионеры на распутье»; 4) «борцы за утраченные права».

Офицеры запаса «предприниматели» и офицеры запаса «менеджеры». Это чаще всего офицеры, уволившись по выслуге лет, имеющие пенсионное обеспечение, жилье и социальные льготы. Это работники типов «самостоятельный исполнитель» или «предприимчивый исполнитель», имеющие высокую личную самооценку на основе развитых интеллектуальных качеств; в профессиональной деятельности их направленность на достижение поставленной цели, внутренне они стабильны, в некоторых ситуациях профессиональной деятельности у них возможны проявления эмоциональной неустойчивости. Такие офицеры перспективны в скорейшем становлении профессиональной идентичности. Для предприятия это — лучший человеческий ресурс.

Офицеры запаса «охранники» и офицеры запаса «специалисты». В основном это офицеры, которые уволились из Вооруженных Сил добровольно в связи с нежеланием продолжать военную службу. Данная группа офицеров в социальном плане наименее защищенная, ее представители, как правило, не имеют жилья, пенсии, ряда льгот. Они составляют категории работников типа «терпеливый исполнитель» или «застенчивый исполнитель», имеют достаточно высокие интеллектуальный уровень и личную самооценку, но в своих ценностных ориентациях чаще направлены на семью, эгоцентричны, иногда неконтактны. Данные офицеры запаса являются традиционным человеческим ресурсом.

Офицеры запаса «военные пенсионеры на распутье». Это могут быть офицеры всех возрастных групп. Как работники, себя типично не проявляющие, они находятся в состоянии внутриличностной борьбы амбивалентных факторов социально-психологической адаптации. Данное состояние офицера запаса временное. Такие офицеры запаса требуют немедленного психологического сопровождения.

Офицеры запаса «борцы за утраченные права». Это офицеры, которые не планировали увольнение в запас, а были уволены вследствие проведения военной реформы и связанных с ней организационно-штатных мероприятий. Представители данной группы имеют ряд незначительных льгот. Поступают на работу в силу необходимости. Для них характерны непреодоленные внутриличностные дезадаптирующие тенденции: «нежелание перемен

на основе внутреннего самодовольствия», «направленность на семью, эгоцентричность, неконтактность», «неиспользуемый потенциал». Вместе с тем при условии оказания профессиональной социально-психологической помощи они могут быть использованы на современном промышленном предприятии. Офицеры запаса данной группы являются проблемным человеческим ресурсом для работодателя.

Управленческий блок направлен на изменение основных карьерных ориентаций: профессиональная компетентность специалиста, управленческая деятельность, предпринимательство; характер профессиональной деятельности: автономия (независимость), стабильность места работы и жительства, служения, самоорганизация (изменение структуры ценностных ориентаций и показателей локуса контроля) и персонализация (изменение самопрятия и прятия других, эмоциональных комфортности и идентификации, структуры модели мира). Становление профессиональной идентичности офицеров запаса осуществляется более динамично у управленцев и специалистов, чем у сотрудников охраны. Это происходит потому, что в становлении профессиональной идентичности задействуются психологические механизмы приобретенного в Вооруженных силах РФ профессионального опыта, сформированных управленческих навыков и умений, актуализируется потенциал нереализованных в полной мере управленческих способностей.

Коммуникативный блок в значительной мере реализован при проведении социально-психологического сопровождения становления профессиональной идентичности сотрудников. Директор по персоналу учитывает, что это целостный и непрерывный процесс изучения и анализа, формирования, развития и коррекции состояний и поведения офицеров запаса, осуществляющийся в рамках целостной исследовательско-развивающей технологии (Программы социально-психологической помощи), в интересах оптимизации труда и жизни офицеров запаса (для наиболее полной реализации их творческого потенциала, поддержания комфортного психического состояния и наивысшей продуктивности).

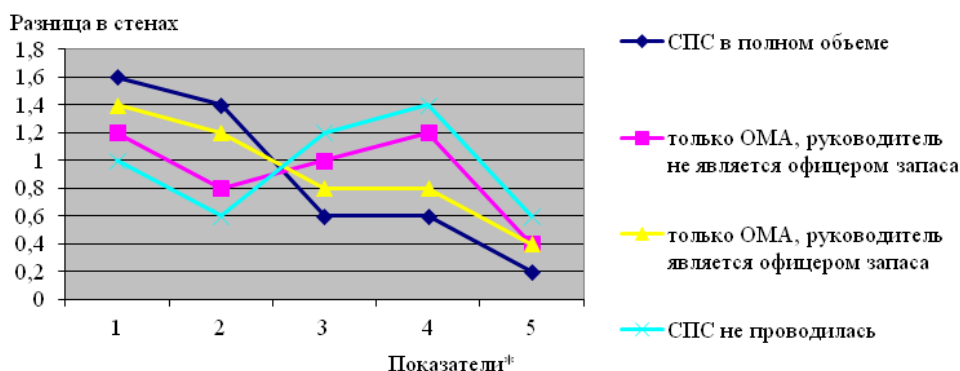


Рис. 4. Результаты изменений показателей социально-психологической идентичности в ходе различных воздействий (N = 126 чел., в разнице между замерами до и после воздействия в стенах). Показатели: 1 — профессиональный опыт; 2 — профессиональное общение; 3 — текучесть кадров; 4 — абсентеизм; 5 — нарушения трудовой дисциплины.

Примечание. Формы воздействия: СПС — социально-психологическое сопровождение; ОМА — организационные мероприятия по адаптации персонала; СПС — социально-психологическое сопровождение.

В условиях современного промышленного предприятия возможно и необходимо организовать социально-психологическое сопровождение становления профессиональной идентичности, выделив эту работу в специфическое направление деятельности департамента по работе с персоналом. Программа по социально-психологическому сопровождению системно

реализует основные направления: оказание социально-психологической помощи со стороны психологов департамента по работе с персоналом, проведение организационных мероприятий по адаптации персонала к новым условиям труда, подключение к процессу становления профессиональной идентичности офицеров запаса потенциала офицеров запаса — руководителей подразделений предприятия. Результаты представлены на рис. 4.

Административный блок в исследовании В.Ф. Ульянова явно не представлен.

Оценки экспертами выявленных блоков: аналитический блок — 3 балла, административный блок — 2 балла, коммуникативный блок — 5 баллов, управленческий блок — 7 баллов (по методу Дельфи).

Результаты дискурс-анализа ситуации становления организации

Смысл ведущей профессиональной ролевой позиции можно определить как промежуточный между позициями «Советник» и «Кадровик». Иными словами, «Девелопер» — это одновременно аналитик, разрабатывающий стратегии развития персонала компании, предприятия, и управленец, занимающийся созданием новых объектов-команд подразделений, профессиональный коммуникатор (Максимов, 2003). На этой позиции успешный директор по персоналу, занимаясь традиционным подбором персонала на создаваемые рабочие места в организации, приоритетом в своей деятельности выбирает становление профессиональной идентичности сотрудников, формирование управленческой команды, организационной культуры, организационным развитием. Основным методом воздействия на персонал организации является профессиональное общение в понимании Л.С. Выготского, для которого общение — инструмент психического развития человека, средство вхождения в культуру.

Семантическая маркировка профессиональной деятельности директора по персоналу в данной ситуации развития организации может быть определена как «подвижно — поверхностно». Решения принимаются быстро, но есть право на ошибку из-за этой скорости. Небольшая глубина дает скорость, но и способствует тому, что ошибки становятся видны, поэтому быстро и своевременно устранимы.

Амбивалентность ситуация характеризуется как «медиация» — компенсация развития организации. За счет перехода центра тяжести от оппозиции «эффективный/неэффективный директор по персоналу» к третьей позиции, находящейся вне дихотомии, противоположность полюсов превращается в противоречие. В результате его преодоления возникает качественно новый результат, новый смысл. Это самый противоречивый этап развития организации, для профессиональной деятельности сотрудников, руководителей, директора по персоналу, компенсирующий последствия предыдущего иногда негативного опыта или трудностей вхождения в новую профессию.

В материалах исследования В.Ф. Ульянова прогнозируются индивидуальные и коллективные (групповые) состояния, паттерны поведения, наглядно представленные в типологии офицеров запаса. В экономических организациях проведены исследования, раскрывающие психологические особенности персонала, о чем уже упоминалось в водной части статьи.

Доминирующей профессиональной компетенцией директора по персоналу на этом этапе развития организации является компетенция инновационности — новая линейка HR-технологий, соответствующая созданию, формированию, сохранению и увеличению темпов роста развития организации.

2. ЭТАП СТАБИЛЬНОСТИ

Этапу стабильности посвящено эмпирическое исследование деятельности директора персонала современной организации, выполненное А.С. Сорокоумовым (табл. 2). Автором выявлено, что большинство директоров обладают средним уровнем лабильности мышления — 59,3% (в процессе принятия решений возможны недостаточно быстрое решение или выбор не оптимального пути решения), высокий уровень отмечен у 33,3% выборки (есть способности переключения внимания, умения быстро переходить с решения одних задач на выполнение других, не допуская при этом ошибок), наконец, у 7,4% респондентов зафиксирован низкий уровень интеллектуальной лабильности (частые ошибки в принятии решений).

Анализ показал, что большинство директоров (63%) продемонстрировали средний уровень развития логического мышления (верное решение после тщательного анализа ошибок и рассуждений), 3,7% — низкий уровень (нечеткость мысли на фоне понимания логических связей, ложное понимание аналогии логических связей), высокий уровень был выявлен у 33,3% респондентов (понимание сложных логических отношений и выделение абстрактных связей). В ходе исследования отслеживалась скорость (быстрота) выполнения заданий, позволившая нам подтвердить, выявленные у респондентов уровни развития логического мышления.

Таблица 2. Методики диагностики функций директора по персоналу по блокам его деятельности в современной организации

Функциональные блоки			
Аналитический	Административный	Коммуникативный	Управленческий
Методика «Интеллектуальная лабильность» (И.И. Черемискина)	Экспертная оценка диапазона функций директора персонала современной организации и эффективности его деятельности	Тест коммуникативных умений Л. Михельсона (пер. и адапт. З. Гильбуха)	Тест «Коммуникативные и организаторские склонности» (КОС) (В.В. Синявский, В.А. Федорошин)
Методика оценки логического мышления (И.И. Черемискина)		Тест «Коммуникативные и организаторские склонности» (КОС) (В.В. Синявский, В.А. Федорошин)	Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захаров)
Изучение индивидуальных особенностей мышления (И.И. Черемискина)			

Наиболее важные функции директора по персоналу (по экспертным оценкам): консультационная — 100% (консультации руководителей по подбору персонала); административная — 97% (руководство и личное влияние); аналитическая — 96% (анализ движения персонала в организации его уровня квалификации и др.) и управленческая — 73% (организация и управление работой отдела кадров).

Определен как предпочтительный – компетентный тип общения — у 63% респондентов (уверенный, партнерский стиль общения), однако некоторые директора по персоналу (7,4%) чувствуют себя зависимыми (чувство обязанности, вины перед собеседником), а у 29,7% преобладает агрессивный тип поведения, зачастую ассертивность, напористость, отстаивание своих позиций, активность переходит в диктат и агрессию. Коммуникативные умения у обследованных директоров по персоналу хорошо развиты. Так, средний уровень этих умений показали 48,2% (равновесие общительности и сдержанности), а высокий уровень продемонстрировали 40,7% (постоянная потребность в общении). Кроме того, среди директоров по персоналу также хорошо развиты организаторские умения. Средний уровень обнаружен у

48,2% респондентов (организация деятельности персонала достаточная для функционирования предприятия), высокий уровень — у 29,6% участников (четкая, слаженная, быстрая организация, без лишних обсуждений), и очень высокий — у 11,1% (беспрекословное выполнение заданий подчиненными, основанное на личном авторитете руководителя).

Большинство директоров исследуемой выборки предпочитают коллегиальный стиль руководства (59,3%). Наряду с этим встречаются руководители с директивным стилем руководства (29,6%) и с попустительским (11,1%) стилем. Кроме того, 22,2% обследованных директоров по персоналу предпочитает самостоятельно принимать все решения, еще 22,2% наделены высоким уровнем организаторских способностей, они быстро принимают важные решения, с интересом следят за новыми идеями. Чуть больше половины выборки (55,6%) умеют поддерживать доброжелательную атмосферу в коллективе.

По итогам опроса экспертов (оценка деятельности по 10-ти бальной шкале) 24 директора оценены как эффективные руководители и три человека — как не эффективные (менее четырех баллов). Помимо этого, был проведен корреляционный анализ. Наглядное представление результатов (Рис. 5) позволило провести качественную оценку эффективности деятельности директора по персоналу и его социально-психологических особенностей в пространстве функциональных блоков деятельности, подтвердить автору содержание предложенной модели.

Оценки экспертами выявленных блоков: аналитический блок – 5 балла, административный блок – 4 балла, коммуникативный блок – 6 баллов, управленческий блок – 5 баллов (по методу Дельфи).

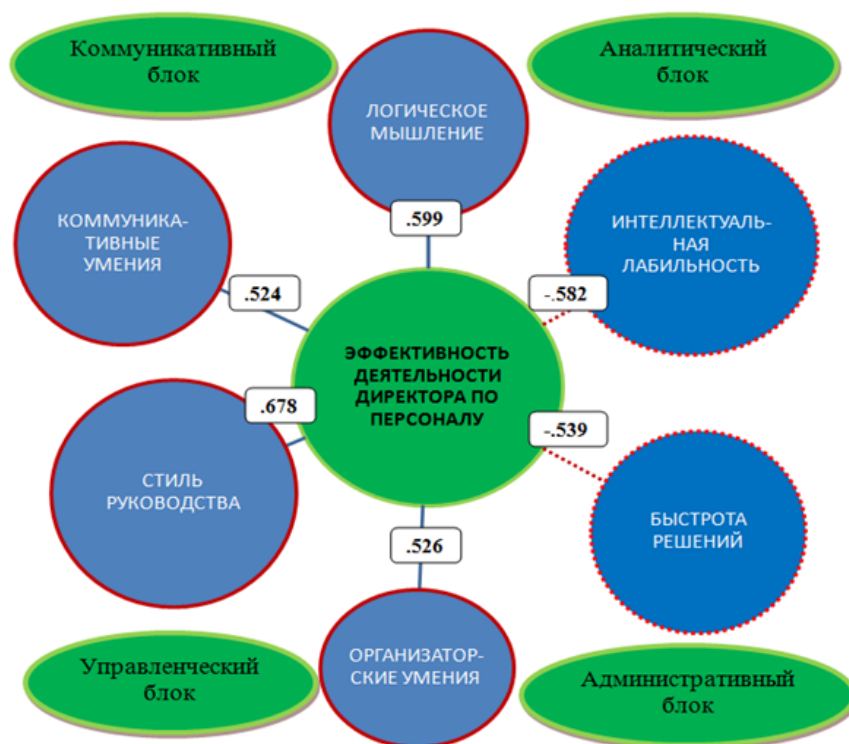


Рис. 5. Зависимость эффективности деятельности директора по персоналу и его социально-психологических особенностей в пространстве функциональных блоков деятельности ($N = 24$, $p > 0,01$) (Сорокоумов, 2014)

Результаты дискурс-анализа ситуации стабильности организации

Ролевая позиция директора по персоналу определена позицией «Советник», включающая в себя основные виды профессиональной деятельности, соответствующие им функциональные блоки полного наполнения. *Аналитический блок* — интеллектуальные особенности; *содержательный блок* — социальная роль, социальный статус; *коммуникативный* — вербальные и невербальные коммуникации; *управленческий* — стиль руководства, организаторские способности. Основными психологическими качествами и умениями, которыми должен обладать директор по персоналу в ролевой позиции «Советник», являются: умение распределять дефицитные ресурсы, умение говорить «нет», эмпатия, наличие интернального (внутреннего) локуса контроля, этичность, добросовестность, рассудительность, результативность, настойчивость, преданность организации и деловая ориентация, уверенность в себе, командная ориентация, контактность, коммуникабельность, умение слушать, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость, доминантность, стремление к достижению цели, ответственность и надежность в исполнении заданий, независимость, умение находить выход из конфликтных ситуаций.

Семантическая маркировка его профессиональной деятельности в ситуации стабилизации развития организации может быть представлена как «подвижная и глубокая». Быстрота принятия решений в сочетании с их обоснованностью и длительностью реализации.

Амбивалентность определяется медиацией: оценочной, стимулирующей и преобразующей. Оценочный стиль предполагает оценку сильных и слабых сторон профессиональной деятельности директора по персоналу, тогда как стимулирующий и преобразующий подходы не предполагают этого. Медиация выступает как триангуляция развития организации, усиливает его, создает синергетический эффект за счет количественного и качественного использования организаторских способностей: организаторская проницательность и склонности к организаторской деятельности.

Организаторская проницательность, представляет собой: психологическую избирательность (внимание к тонкостям взаимоотношений работников, начальников и подчиненных, способность поставить себя на место другого); практическую направленность интеллекта (прагматическую ориентацию использовать данные о психологическом состоянии работника и коллектива для решения практических задач); психологический такт (то есть способность соблюдать чувство меры в своей психологической избирательности и прагматической ориентированности); эмоционально-волевая действенность. Это тот самый гипнотизм «влиятельности», способность воздействовать на других волей и эмоциями. Склонность к организаторской деятельности включает в себя: готовность к организаторской деятельности, начиная от мотивационных факторов и заканчивая профессиональной подготовленностью; самочувствие в процессе организационной деятельности, то есть «тонус» (стеничность чувств), удовлетворенность и работоспособность.

Таким образом, можно говорить о наполненности деятельности директора по персоналу как психологическим, так и социальным содержанием, необходимы для решения широкого спектра разнообразных задач, возникающих перед организацией.

Директор по персоналу на этапе развития организации должен, прежде всего, обладать всем комплексом управленческих компетенций.

3. ЭТАП ЛИКВИДАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Данный этап может быть рассмотрен на примере исследования, проведенного в расформируемых экипажах кораблей ВМФ России (Булгаков, 2007).

Аналитический блок деятельности руководителей кадровых служб может быть выстроен на основании теоретической модели социально-психологической адаптации (СПА) офицера расформируемого экипажа корабля. Модель представляет собой совокупность тесно взаимосвязанных и взаимообусловленных феноменов: личность офицера, социальная среда, социально-психологическая адаптационная ситуация, системное функционирование которых происходит в основных сферах деятельности офицера: витальной, предметной (военно-профессиональной), общения, самосознания. Благоприятный ход социально-психологической адаптации осуществляется при наличии определенного сочетания факторов положительной и отрицательной валентности. Отрицательные факторы имеют конструктивную и деструктивную направленность.

Интегративная модель психодиагностики позволяет изучить: деятельность офицеров, структура офицерского коллектива, его сплочённость, социально-психологический климат, гибкость и коммуникация групповой системы, индивидуально-психологические особенности офицеров, их профессионально обусловленные психические состояния. Специфическими для ситуации являются отрицательные факторы СПА (рис.6):

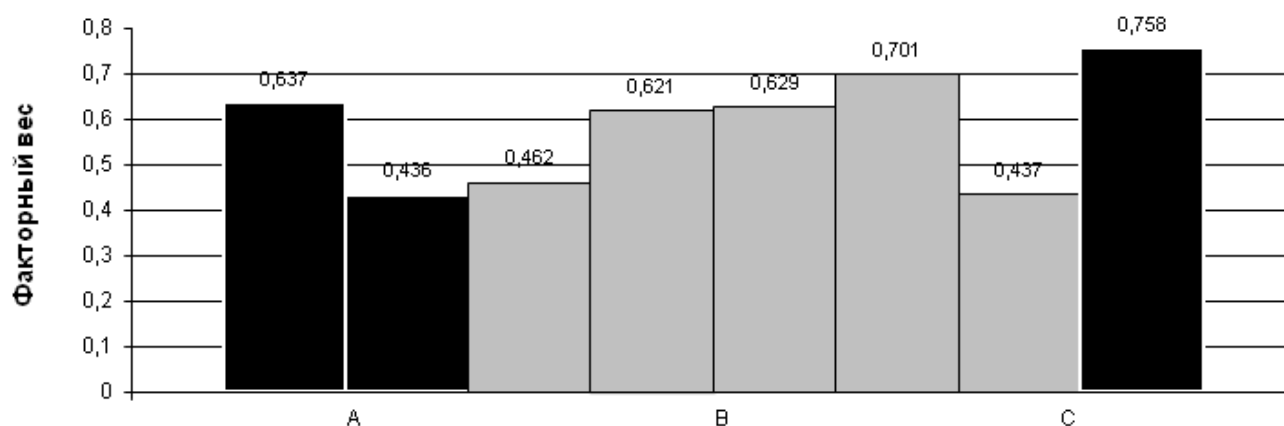


Рис. 6. Гистограмма отрицательных факторов социально-психологической адаптации офицеров расформируемых экипажей кораблей (N = 127; в факторном весе)

Примечание: (А) группа факторов, связанных с индивидуально-психологическими особенностями личности офицера: наличие дезадаптирующих черт личности и акцентуаций характера; дестабилизация военно-профессиональных и социальных ценностей и самооценки личности; повышенная тревожность, психическая напряжённость и др.; (В) группа факторов, связанных с уровнем развития офицерского коллектива: стиль руководства воинским коллективом; конфликты, служебные коллизии во взаимоотношениях; наличие активной негативно – настроенной на службу микрогруппы среди офицеров экипажа корабля; халатное отношение командования корабля к выполнению должностных обязанностей; отрицательное отношение сослуживцев к офицеру «группы дезадаптационного риска», его низкий групповой статус. Дезадаптирующим офицера фактором СПА выступает также несбалансированная групповая система офицерского коллектива; (С) группа факторов, связанных с психологической неподготовленностью офицеров к данной проблемной ситуации профессионального пути: низкий уровень мотивации к воинской службе, утрата уверенности в себе, доверия к руководству и др.

Под воздействием отрицательных факторов у офицеров формируются неспецифические психические состояния, динамика которых имеет определенные содержательные и временные фазы: первая — состояние неопределенности (за 2–3 месяца до начала расформирования экипажа корабля); вторая — наступление «облегчения» или конструктивное приспособление к ситуации (с момента расформирования и до 3–4 месяцев после расформирования экипажа); третья — деструктивная (наступает после 3–4 месяцев отсутствия

штатной должности); четвертая — «примирение» со сложившейся ситуацией. Офицеры, прошедшие третью и четвертую фазы СПА независимо от личного обращения, нуждаются в социально-психологической помощи (СПП).

Коммуникативный блок реализуется в ходе комплекса мероприятий направленных: а) на профилактику возможных деструктивных последствий воздействия отрицательных факторов СПА путем социально-опосредованной регуляции психических состояний офицеров; б) на непосредственное преодоление ими психологически трудной жизненной ситуации профессионального пути. Объектами СПП являются: командование корабля, офицеры «группы дезадаптационного риска». Предметом СПП являются не столько сами по себе переживания офицеров как реакции на психологически значимые события, а в первую очередь их системы ценностей, самооценки, мысли, представления, позиции (как регуляторы психологического самоопределения и самоутверждения в трудной жизненной ситуации). Субъектами оказания СПП являются командиры, их заместители по воспитательной работе, медицинские работники, психологи. У каждого субъекта СПП своя зона компетенции, определяемая «мультимодальной диагностикой» Оудсхоорна. Оказание СПП офицерам РЭК представляет собой специально разработанный и апробированный алгоритм, включающий в себя ряд содержательно и методически наполненных этапов профессиональной деятельности флотского психолога.

Административный блок занимает в деятельности кадровых служб максимальное место, это традиционная работа кадровика.

Управленческий блок отсутствует в силу прекращения профессиональной деятельности сотрудниками организации (офицерами расформируемого экипажа корабля).

Оценки экспертами выявленных блоков: аналитический блок — 1 балл, административный блок — 7 баллов, коммуникативный блок — 2 балла, управленческий блок — 2 балла (по методу Дельфи).

Результаты дискурс-анализа ситуации ликвидации организации

Смысл ведущей профессиональной ролевой позиции — «Кадровик» — наполнен административными функциями. Характер профессиональной деятельности проявляется в односторонности ее функций, однозначности и может быть семантически маркирован как — «медленно» и «поверхностно». Ситуация, когда происходит полное разрушение организации, формально требует тщательного юридического сопровождения, а фактически — сочетание такого сопровождения с целенаправленной социально-психологической помощью сотрудникам и руководству. В государственной (военной) организации при наличии профессионально подготовленных специалистов она может реализоваться. В целом же ситуация подталкивает директора по персоналу к возврату прошлых стратегий взаимодействия с сотрудниками и руководством организации. Антимедиаия вызывает перенапряженность в отношениях, приводит к срывам, деструктивным конфликтам, профессиональному выгоранию, проявлениям профессиональных деформаций, прежде всего, у недостаточно обогащенных образованием, профессиональным опытом, слабо рефлексирующих директоров по персоналу, руководителей кадровых служб.

В анализируемой ситуации ставилась задача сохранения кадров, дальнейшее их использование в других организациях этой сферы профессиональной деятельности. Однако современный российский рынок труда не богат такими сферами. В основном уволенный персонал ищет рабочее место в других сходных организациях, часто других сфер деятельности или

проходит переобучение, переквалификацию в другой профессии. Понимание динамики социально-психологических состояний людей в ситуациях ликвидации, реорганизации, слияния организаций, и при этом способность эффективно реализовать свои функции — важная профессиональная компетенция директора по персоналу вне зависимости от организационной принадлежности.

Обсуждение результатов

Проведенное исследование дополнило представления о психологическом содержании деятельности директора по персоналу. Представленная блочной функциональной моделью, оно меняется в зависимости от этапа развития организации: «Девелопер» на этапе становления, «Советник» — устойчивого развития, «Кадровик» — при ликвидации. Метод контрастных групп: сравнение управления персоналом военных и экономических организаций, методология амбивалентных подходов к изучению социально-психологических явлений, триангуляция (комбинирование количественных и качественных методов), дискурс-анализ позволили выявить социально-психологические особенности профессиональной деятельности директора по персоналу:

1) аналитические, (социально-психологический компонент) необходимые для принятия стратегических решений в области кадровой политики в зависимости от целей и задач компании;

2) административные, определяющие социальный статус и социальную роль, включающими кадровое делопроизводство, надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде;

3) коммуникативные, направленные на осуществление внутренней и внешней коммуникаций и оказание консультативных услуг директорам, сотрудникам, партнерским фирмам;

4) управленческие, необходимые для руководства деятельностью кадрового подразделения и подготовки и обучения персонала.

Исследованием подтверждено то, что диапазон деятельности директора персонала включает социально-психологическое содержание всех функций, а в зависимости от этапа развития организации может расширяться и сужаться от функции «кадровика» (стадия ликвидации организации) до функции «советника» (стадия стабильности). Оптимизировать кадровую политику организации позволяет знание выявленной динамики ролевой позиции директора по персоналу. Вместе с этим выявлена необходимость привлекать дополнительные силы и средства для управления персоналом. Это касается, прежде всего, работы на предприятиях организационных психологов. С учетом недостатка ресурсов в большинстве организаций возможно использование консалтинговых фирм, осуществляющих организацию аутсорсинга персонала.

На рис. 7 представлены обобщенные результаты экспертных оценок, которые подтверждают правомерность использования методологии амбивалентных подходов к изучению профессиональной деятельности директора по персоналу. Триангуляция (комбинирование количественных и качественных методов) позволила провести сравнительный анализ социально-психологических особенностей профессиональной деятельности директора по персоналу на примере современных российских экономических и оборонных организаций.

Дать новый тренд в подготовке директоров по персоналу могут данные рис. 8, где представлена динамика содержания блоков профессиональных функций директора по персоналу на различных этапах развития организации. Требование времени — необходимость внедрения в стабильно работающих российских организациях современных аналити-

ческих методов — подтверждается количественно. Выявлены прямая и обратная линейная зависимость наполнения управленческого и административного блоков функциональной модели профессиональной деятельности директора по персоналу. Возможно, что в блоки вошли взаимосвязанные или дублирующие дескрипторы деятельности. Их необходимо выявить и оптимизировать. Вызывает интерес нелинейность проявления коммуникативного и аналитического блоков на этапах развития организации от становления до ликвидации. Здесь просматривается взаимосвязь профессионального общения и особенностей мышления директора по персоналу организации. Готовность к такой гибкой, по сути, адаптивной профессиональной деятельности является важнейшим интегративным показателем проявления ее психологических особенностей.

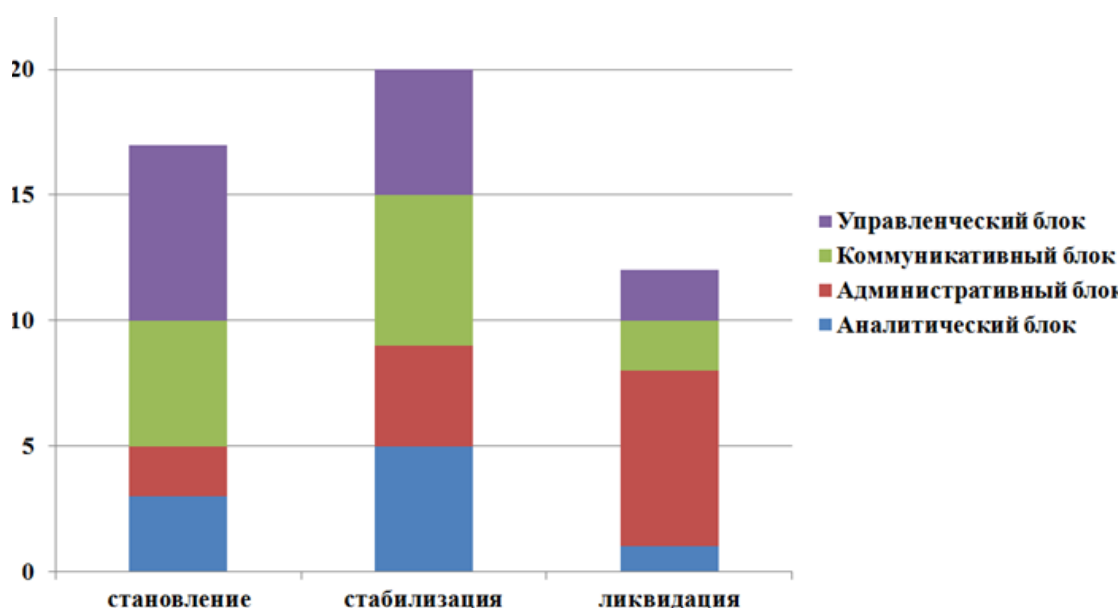


Рис. 7. Структура профессиональных функций директора по персоналу на различных этапах развития организации ($N = 57$)

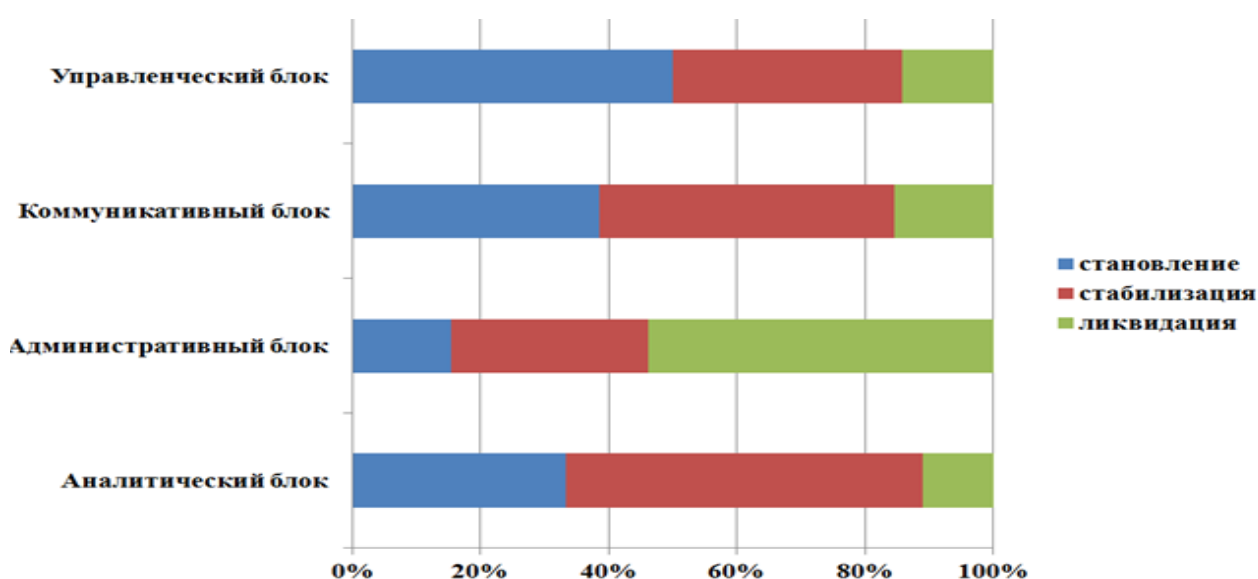


Рис. 8. Динамика содержания блоков профессиональных функций директора по персоналу на различных этапах развития организации ($N = 57$)

Дискурс-анализ различных ситуации развития организаций, проведенный, во-первых, на конкретных текстах научных исследований, содержательно раскрыл само его главное предназначение — как мощного инструмента исследования социальных практик (на примере профессиональной деятельности директора по персоналу). Во-вторых, дискурс-анализ выявил процессы смыслообразования развития организации. В конечном итоге смысл организационного развития заключается в том, что организационные изменения неизбежны, их нескончаемый поток периодически «накрывает» организацию. Важно понять, как справиться с лавиной изменений. Любая система стремится к хаосу, если не получает энергии извне. Чтобы сделать изменения конструктивными — нужно управлять ими, проводить мониторинг ситуации, заранее конструируя возможные варианты развития организации. Здесь, по нашему мнению, и должен проявляться пафос профессиональной деятельности директора по персоналу. В-третьих, реконструкция поля значений – ролевая позиция директора по персоналу, семантическая маркировка его профессиональной деятельности в конкретной ситуации развития организации, характер амбивалентности, ее последствия для профессиональной деятельности сотрудников, руководителей, директора по персоналу, прогнозируемые индивидуальные и коллективные (групповые) состояния, паттерны поведения, доминирующая профессиональная компетенция директора по персоналу — могут существенно уточнить психологические аспекты его профессиональной деятельности. В-четвертых, переопределение профессиональной деятельности как форму взаимодействия с миром в различных ситуативных контекстах меняющейся профессии настойчиво подталкивает к использованию модели компетенций, включающей: инновационность, ориентацию на достижение, планирование и организация, командную работу, понимание компании, готовность к саморазвитию.

Заключение

1. Третий путь в психологическом исследовании профессиональной деятельности директора по персоналу современной российской организации — это реализация социально-конструктивистского подхода в организационной психологии. Подход основан на основе отечественных взглядов культурно-исторической психологии Л.С. Выготского, конструктивистских идеях К. Геггена, реализован в авторской методологии амбивалентного рассмотрения психологических и социально-психологических явлений. Методология включает систему таких понятий, как: «амбивалентность», «инверсия», «медиация», «анти-медиация», «триангуляция», а также метафору «единство формы — различие результатов». Помимо это сюда входит деятельность современного российского директора, представленная единством функциональных блоков профессиональной деятельности (аналитический, административный, управленческий, коммуникативный), имеющих различное наполнение на разных этапах развития организации. В качестве инструмента использована триангуляция и дискурс-анализ проведенных ранее исследований. Предложенная методология исследования частично может заменить мета-анализ проведенных ранее исследований по специфической проблематике, подобно той, которой посвящена настоящая статья, до накопления минимальной массы эмпирического материала, необходимого для такого мета-анализа.

2. В периоды становления и стабильного развития организации функции директора по персоналу расширяются, он становится советником и партнером руководителя организации. В период ликвидации организации директор по персоналу выполняет функции исполнителя, то есть «кадровика». Именно такой рутинной на первый взгляд социально-ролевой

функцией можно в современных условиях российских организаций минимизировать доминирование социально-психологических адаптационных факторов организации. Для расформирования/слияния организации характерен «выброс негативных состояний», поведенческих реакций сотрудников. Позиция директора по персоналу становится более сложной: необходимо юридически четко и обязательно выполнять все требования Трудового кодекса РФ, одновременно важно психологически поддержать увольняемых сотрудников, не забывая сохранять и себя от профессиональных деформаций. Расширение профессиональных функций директора по персоналу – это привнесения в деятельность директора по персоналу новых смыслов в процессе выполнения функций «советника» и «партнера». Сужение профессиональных функций директора по персоналу – сокращение социально-психологического содержания профессиональной деятельности в целом и выполнение функции «кадровика».

Парадигму управления, функционал директора по персоналу в компании определяется руководителем, первым лицом, и в первую очередь зависит от понимания им важности человеческого фактора для процветания компании, от того, готов ли сам руководитель рассматривать его как ресурс организации. Если руководитель понимает всю важность этого вопроса, то директор по персоналу может реально участвовать в решении стратегических задач и занимать позицию консультанта. Если же руководитель считает, что человеческий фактор — последний по значимости фактор развития организации, а главное — материальные ресурсы, то директору по персоналу отведётся роль «кадровика», как бы его при этом ни именовали.

3. Результаты проведенного исследования выявили необходимость включения в деятельность служб управления персоналом организационного психолога, способного реализовать органическую и гуманистическую парадигмы. Для современной российской организации при необходимости целесообразно использовать услуги консалтинговых фирм, включая тех, кто занимается аутсорсингом таких специалистов. Обучение директоров по персоналу аналитическим методам профессиональной деятельности является трендом современного рынка труда. В сочетании с социально-психологическим знанием особенностей организации, менеджмента, стратегий, методов и технологий управления персоналом это позволит преодолеть разрыв между теорией и практикой в формировании кадрового состава, поддержания работоспособности персонала, развития организаций.

Литература

- Адизес, И. (2012). *Управляя изменениями*. СПб.: Питер.
- Ахиезер, А.С. (1997). *Методология социокультурных исследований переходных процессов (на материале России)*: Дис... д-ра философ. наук. М.
- Базаров, Т.Ю. (2013). Бизнес-образование: развитие организации или организационное развитие? *Организационная психология*, 3(4). 98–108. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 06.05.2014).
- Базаров, Т.Ю. (2014). *Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров*. М.: Юрайт.
- Безносов, С.П. (2004). *Профессиональная деформация личности*. СПб.: Речь.
- Белоусов, А.В. (2005). *Психодиагностика волевых качеств офицеров при принятии кадровых решений*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Булгаков, А.В. (2007). *Психология межгрупповой адаптации на кораблях Военно-морского флота России*: Дис. ... д-ра психол. наук., М.

- Булгаков, А.В. (2013). Психологические механизмы межгрупповой адаптации в организации как ресурс управления ее изменениями: социально-когнитивный анализ. *Организационная психология*, 3(1). 46–77. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/> (дата обращения: 06.05.2014).
- Выготский, Л.С. (1983). *Собрание сочинений в шести томах*. Том 3. Проблемы развития психики. М.: Педагогика.
- Выготский, Л. С. (1986). *Психология искусства*. М.: Искусство.
- Гришковский, Р.В. (2000). *Социально-психологические проблемы современных кадровых служб*: Дис. ... канд. психол. наук., Ярославль.
- Емельянова, Л.В. (2010). *Коммуникативные компетенции в деятельности менеджера по управлению проектами*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Жуков, И.А. (2004). *Психология аттестации руководящих кадров органов внутренних дел МВД России: Концепция, принципы, технологии*: Дис. ... д-ра психол. наук., М.
- Козлова, Е.В. (2012). *Психологические условия формирования адаптивного копинг-поведения у сотрудников Главного управления экономической безопасности и противодействия коррупции МВД РФ*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Коробейникова, Е.В. (2012). *Психологические детерминанты эффективности обновления управленческих кадров в условиях организационных изменений*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Кузьмин, А.М. (2013). «Метод Дельфи» и другие методы поиска идей и создания инноваций. Сайт *Inventech* [Электронный ресурс]. URL: <http://inventech.ru/pub/methods/metod-0013/> (дата обращения: 01.05.2014)
- Ладилова, В.М. (2013). *Психологические условия эффективной аттестации офицерских кадров: на примере офицеров МВД России, выполняющих обязанности в подразделениях муниципальных образований*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Лукин, В.В. (2005). *Социально-психологические механизмы информационного воздействия на управление человеческими ресурсами региона*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Максимов, С.Н. (2003). *Девелопмент. Развитие недвижимости. Организация. Управление. Финансирование*. М.: Питер.
- Манухина, С.Ю. (2006). *Психологические детерминанты профессиональной успешности психолога-диагноста кадровой службы: В сфере бизнеса*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Матяш, О.И. (2009) *Социальный конструкционизм в современных социальных науках*. Сайт *connect-universum* [Электронный ресурс]. URL: <http://connect-universum.com/page/people/ru/experts/matiash/> (дата обращения: 13.06.2014)
- Милов, Г. (2013). *Кому нужна наука о труде*. Сайт *Vedomosti.ru* 07.08.2013. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vedomosti.ru/career/news/14976511/komu-nuzhna-nauka-otrude#ixzz30ukMp2TM> (дата обращения: 01.05.2014)
- Мухамедова, Л.И. (1997). *Регионально-психологические факторы профессиональной подготовки управленческих кадров: На примере системы образования*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Панарин, И.А. (2002). *Социально-психологические свойства личности государственных служащих как основа совершенствования кадровой работы*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Пушкина-Беляева, И.Г. (2000). *Аттестационно-оценочная деятельность психолога в кадровом менеджменте*: Дис. ... канд. психол. наук., Тверь.
- Рзаева, Э.Н. (2009). *Организационно-психологическое сопровождение кадровой работы в строительной компании*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Русалеев, А.В. (2009). *Психологическое обеспечение кадровых решений при перемещении офицеров-выпускников академий сухопутных войск*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Сорокоумов, А.С. (2014). *Социально-психологические особенности деятельности директора по персоналу в современной организации*: Дис. ... канд. психол. наук., М.

- Суворова, А.А. (2004). *Акмеологическая диагностика в системе подбора кадров государственной службы*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Ульянов, В.Ф. (2004). *Социально-психологические факторы становления профессиональной идентичности офицера запаса*: Дис. ... канд. психол. наук., М.
- Янчук, В.А. (2005). *Введение в современную социальную психологию*. Минск: АСАР.
- Best, J. (2007). Historical development and defining issues of constructionist inquiry. In J. Holstein and J. Gubrium (Eds.), *Handbook of constructionist research*, New York: Guilford Press, 41-65.
- Bulgakov, A.V. (2013). The relationship between group structure of the psychological mechanisms of intergroup adaptation and platform Cynefin management situations in organizations (Взаимосвязь структуры психологических механизмов межгрупповой адаптации с типом управленческих ситуаций платформы Cynefin в организациях). *Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки»*, 3, 46–60.
- Campbell, D., Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56.2 (March). 81–105.
- Gergen, K. (1985). The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*, 40, 266–275.
- Littlejohn, S. (2002). *Theories of human communication*. Albuquerque, NM: Wadsworth.
- Mitchell, E.S. (1986). Multiple triangulation: a methodology for nursing science. *ANS Adv Nurs Sci*. 8(3). 18–26.
- O'Brien, J. (Ed.). (2006). *The production of reality: Essays and readings on social interaction*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

The third way in the study of the psychological characteristics of the HR Director professional activities in modern Russian organization

Alexander BULGAKOV

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

Abstract. In article expediency of use of the social and constructivist approach (SCA) in organizational psychology is proved. Actual problems of professional activity of the HR director are designated. The basic theoretical and methodological provisions SCA (L.S. Vygotsky, K. Gergen), and also the author's concept of ambivalent approaches to studying of the social and psychological phenomena are presented. Complementary technique included a triangulation and a discourse-analysis of three empirical researches directed on studying of psychological features of activity of HR directors (heads of HR departments) 57 economic and military organizations executed by the author or under his supervising. A block functional model of professional activity which is turning on analytical, administrative, communicative and managerial blocks is used. Dynamics and substantial filling of functional blocks depending on a stage of development of the organization is revealed. Range of activity of personnel director includes the socio-psychological content of all functions and, depending on a stage of development of the organization, can extend and be narrowed from function of "personnel officer" before function of "adviser". The knowledge of revealed dynamics of a role allows to optimize personnel policy of the organization. The offered methodology of research partially can replace meta-analysis of the researches conducted earlier before accumulation of the minimum mass of the empirical material necessary for it.

Keywords: ambivalence, HR director, discourse, constructivism, organization, professional activity, psychological research, triangulation.

References

- Adizes, I. (2012). *Upravljaja izmenenijami* [Managing change]. SPb.: Piter.
- Ahiezer, A.S. (1997). *Metodologija sociokul'turnyh issledovanij perehodnyh processov (na materiale Rossii)* [Socio-Cultural Research Methodology transients (on Russian example)]: Dis... d-ra filosof. nauk. M.
- Bazarov, T.Yu. (2013). *Biznes-obrazovanie: razvitie organizacii ili organizacionnoe razvitie?* [Business education: the development of the organization or organizational development?] Organizational psychology, 3(4). 98–108. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (accessed: 06.05.2014).
- Bazarov, T.Yu. (2014). *Psihologija upravljenija personalom. Teorija i praktika: uchebnik dlja bakalavrov* [Psychology of Personnel Management. Theory and practice: a textbook for bachelors]. M.: Yurajt.
- Belousov, A.V. (2005). *Psihodiagnostika volevyh kachestv oficerov pri prinjatii kadrovyyh reshenij* [Psychodiagnostics volitional qualities of officers in making personnel decisions]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Best, J. (2007). Historical development and defining issues of constructionist inquiry. In J. Holstein and J. Gubrium (Eds.), *Handbook of constructionist research*, New York: Guilford Press, 41–65.
- Beznosov, S.P. (2004). *Professional'naja deformacija lichnosti* [Professional deformation of the personality]. SPb.: Rech'.
- Bulgakov, A.V. (2007). *Psihologija mezhhgruppovoj adaptacii na korabljah Voenno-morskogo flota Rossii* [Psychology of intergroup adaptation on the ships of the Navy of Russia]: Dis. ... d-ra psihol. nauk., M.

- Bulgakov, A.V. (2013). The relationship between group structure of the psychological mechanisms of intergroup adaptation and platform Cynefin management situations in organizations. *Vestnik MGOU. Serija «Psihologicheskie nauki»*, 3, 46–60.
- Bulgakov, A.V. (2013). Psihologicheskie mehanizmy mezhgruppovoj adaptacii v organizacii kak resurs upravlenija ee izmenenijami: social'no-kognitivnyj analiz [Psychological mechanisms of intergroup adaptation in the organization as a resource management change: social-cognitive analysis]. *Organizational psychology*, 3(1). 46–77. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/> (date accessed: 06.05.2014).
- Campbell, D., Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56.2 (March). 81–105.
- Emeljanova, L.V. (2010). *Kommunikativnye kompetencii v dejatel'nosti menedzhera po upravleniju proektami* [Communicative competence of the project-manager]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Gergen, K. (1985). The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*, 40, 266–275.
- Grishkovskij, R.V. (2000). *Social'no-psihologicheskie problemy sovremennyh kadrovych sluzhb* [Social and psychological problems of modern human resources services]: Dis. ... kand. psihol. nauk., Jaroslavl'.
- Janchuk, V.A. (2005). *Vvedenie v sovremennuju social'nuju psihologiju* [Introduction to modern social psychology]. Minsk: ASAR.
- Korobejnikova, E.V. (2012). *Psihologicheskie determinanty jeffektivnosti obnovenija upravlencheskih kadrov v uslovijah organizacionnyh izmenenij* [Psychological determinants of the effectiveness of renewal of managerial personnel in terms of organizational change]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Kozlova, E.V. (2012). *Psihologicheskie uslovija formirovanija adaptivnogo koping-povedenija u sotrudnikov Glavnogo upravlenija jekonomicheskoj bezopasnosti i protivodejstvija korrupcii MVD RF* [Psychological conditions of formation of adaptive coping behavior among staff of the General department of economic security and anti-corruption Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Kuzmin, A.M. (2013). «Metod Del'fi» i drugie metody poiska idej i sozdanija innovacij [“Delphi technique” and other methods of brainstorming and creating innovations]. Sajt Inventech: Jelektronnyj resurs. URL: <http://inventech.ru/pub/methods/metod-0013/> (date accessed: 01.05.2014)
- Ladilova, V.M. (2013). *Psihologicheskie uslovija jeffektivnoj attestacii oficerskih kadrov: na primere oficerov MVD Rossii, vypolnjajushchih objazannosti v podrazdelenijah municipal'nyh obrazovanij* [Psychological conditions of effective certification officer training: the example of the Russian Interior Ministry officers performing duties in the departments of municipalities]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Littlejohn, S. (2002). *Theories of human communication*. Albuquerque, NM: Wadsworth.
- Lukin, V.V. (2005). *Social'no-psihologicheskie mehanizmy informacionnogo vozdejstvija na upravlenie chelovecheskimi resursami regiona* [Socio-psychological mechanisms of information impact on the management of human resources in the region]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Maksimov, S.N. (2003). *Development. Razvitie nedvizhimosti. Organizacija. Upravlenie. Finansirovanie* [Development. Real estate development. Organization. Management. Financing]. M.: Piter.
- Manuhina, S.Ju. (2006). *Psihologicheskie determinanty professional'noj uspešnosti psihologa-diagnosta kadrovych sluzhb: V sfere biznesa* [Psychological determinants of professional success psychologist diagnostician HR: In business]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Matjash, O.I. (2009). *Social'nyj konstrukcionizm v sovremennyh social'nyh naukah* [Social constructionism in the social sciences]. URL: <http://connect-universum.com/page/people/ru/experts/matiash/> (data accessed: 13.06.2014)

- Milov, G. (2013). *Komu nuzhna nauka o trude* [Who needs science of labor]. Sajt Vedomosti.ru 07.08.2013. URL: <http://www.vedomosti.ru/career/news/14976511/komu-nuzhna-nauka-o-trude#ixzz30ukMp2TM> (date accessed: 01.05.2014)
- Mitchell, E.S. (1986). Multiple triangulation: a methodology for nursing science. *ANS Adv Nurs Sci*. 8(3). 18–26.
- Muhamedova, L.I. (1997). *Regional'no-psihologicheskie faktory professional'noj podgotovki upravlencheskih kadrov: Na prim. sistemy obrazovaniya* [Regionally-psychological factors of professional management training: At approx. education system]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- O'Brien, J. (Ed.). (2006). *The production of reality: Essays and readings on social interaction*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Panarin, I.A. (2002). *Social'no-psihologicheskie svojstva lichnosti gosudarstvennyh sluzhashhih kak osnova sovershenstvovaniya kadrovoj raboty* [Socio-psychological characteristics of personality of civil servants as the basis of improving human resource management]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Pushkina-Beljaeva, I.G. (2000). *Attestacionno-ocenochnaja dejatel'nost' psihologa v kadrovom menedzhmente* [Certification and assessment activities psychologist in personnel management]: Dis. ... kand. psihol. nauk., Tver'.
- Rusaleev, A.V. (2009). *Psihologicheskoe obespechenie kadrovyyh reshenij pri peremeshhenii oficerov-vypusknikov akademij suhoputnyh voysk* [Psychological support personnel decisions when moving officers graduate Army Academy]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Rzaeva, Je.N. (2009). *Organizacionno-psihologicheskoe soprovozhdenie kadrovoj raboty v stroitel'noj kompanii* [Organizational and psychological support personnel work in the construction company]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Sorokoumov, A.S. (2014). *Social'no-psihologicheskie osobennosti dejatel'nosti direktora po personalu v sovremennoj organizacii* [Socio-psychological characteristics of the activities of personnel director in the modern organization]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Suvorova, A.A. (2004). *Akmeologicheskaja diagnostika v sisteme podbora kadrov gossluzhby* [Akmeological diagnostics in the recruitment of civil service]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Ul'janov, V.F. (2004). *Social'no-psihologicheskie faktory stanovleniya professional'noj identichnosti oficera zapasa* [Socio-psychological factors of formation of professional identity of reserve officer]: Dis. ... kand. psihol. nauk., M.
- Vygotskij, L. S. (1986). *Psihologija iskusstva* [Psychology of Art]. M.: Iskusstvo.
- Vygotskij, L.S. (1983). *Sobranie sochinenij v shesti tomah*. Tom 3. Problemy razvitiya psihiki [Works in six volumes. Volume 3: Problems of development of the mind]. M.: Pedagogika.
- Zhukov, I.A. (2004). *Psihologija attestacii rukovodjashhih kadrov organov vnutrennih del MVD Rossii: koncepcija, principy, tehnologii* [Psychology certification leading cadres of Internal Affairs of Russia: The concept, principles, and technology]: Dis. ... d-ra psihol. nauk., M.