

# **РАЗДЕЛ I. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ: ОПЫТ ЭМПИРИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

## **Мотивационно-ценностные аспекты отбора и обучения кадрового резерва**

*Бухарина А.Ю.*

Актуальной проблемой современных организаций, функционирующих в новых экономических условиях технологической революции, стала проблема оценки работника как ресурса организации. Отбор и обучение сотрудника осложняется тем, что функционал сотрудника успевает устареть или кардинально поменяться к тому моменту, как он закончит обучение. В изменившихся условиях хорошо зарекомендовавшие себя и уже считающиеся «классическими» методики отбора и обучения перестали показывать ожидаемую эффективность. Помимо оценки компетенций работника, диагностики его интеллектуального уровня и способностей, организационному психологу необходимо понимание ценностей и мотивационных факторов, обуславливающих профессиональную деятельность работника [4].

Осознание этого факта уже сейчас полностью меняет взгляд на процесс обучения сотрудников организации и, в частности, на понятие эффективности этого обучения. Чрезвычайно важной задачей становится поиск и апробация инструмента, который на этапе отбора сотрудников в программы развития даст возможность предвидеть и спрогнозировать максимально возможный образовательный результат, напрямую коррелирующий с эффективностью деятельности работников компании [5].

Современные реалии диктуют необходимость точечного и таргетированного отбора тех людей, на которых компания делает ставки, инвестируя в них время, деньги и другие ресурсы, рассчитывая на последующую отдачу в будущем. Чтобы в перспективе получать более

качественный пул резервистов, критерии отбора должны соответствовать компетенциям будущего дня. В последние десятилетия предвидение глобальных трендов стало необходимым для выживания как отдельного индивидуума, так и организаций. В таком контексте помимо технологий, специальных служб и других форм отслеживания «новейшего настоящего» особый взгляд сегодня обращен к психологам: бизнес и государственные организации обращаются к организационным психологам, чтобы в прямом смысле предвидеть будущее, а если точнее, понять, какими компетенциями должен обладать сотрудник в будущем, чтобы развивать их уже сейчас. Таким образом, острый экономический запрос превращается в исследовательскую задачу для психолога-практика, что и было реализовано в исследовании, результаты которого излагаются в данной статье.

Актуальная задача состояла в том, чтобы определить те факторы или характеристики, которые можно измерить при отборе в программу развития и которые обеспечат большую эффективность обучения и инвестиционную отдачу на вложенные средства в персонал. Эти факторы лежат, в первую очередь, в области ценностей, установок и мотивации. Таким образом, *предметом* нашего исследования стало выявление связи мотивационно-ценностных аспектов профессиональной деятельности сотрудников с успешностью их обучения в целевых программах развития организаций.

Для данного исследования были взяты два резерва корпорации «ТехноНИКОЛЬ», крупнейшего в России и Европе производителя и поставщика кровельных, гидроизоляционных и теплоизоляционных материалов. В оба кадровых резерва входили представители высшего управленческого состава (заместители генерального директора завода, ведущие технологи, производственные директора). Основное различие состояло в следующем: первая группа резерва формировалась по принципу самовыдвижения; вторая группа – по принципу прямого назначения. Первая группа состояла из 15 человек, во вторую группу входило 12 человек.

Возможность рассмотреть два разных резерва из одной и той же корпорации делает нашу выборку максимально валидной:

- оба резерва проходили один и тот же центр оценки;
- формальные признаки по возрасту, полу, сроку работы в компании для обоих резервов одинаковые;
- люди являлись носителями одной и той же корпоративной культуры;
- все участники исследования находились в действии одной и той же окладной сетки, социального пакета и других факторов, которые также могут влиять на мотивацию; соответственно, этими факторами допустимо пренебречь;
- оба резерва проходили одни и те же процедуры оценки результативности обучения.

Таким образом, цель исследования заключалась в выявлении специфики мотивационно-ценностных аспектов отбора сотрудников в целевые программы развития в зависимости от фактора самовыдвижения или назначения.

Мы исходили из предположения, что существуют различия в мотивационных факторах профессиональной деятельности и системе ценностей между кадровыми резервами, которые формируются по принципу самовыдвижения или назначения. Мы предположили, что резервисты, входящие в программы развития по принципу самовыдвижения, имеют более высокую мотивацию и более высокую результативность при обучении в подобных программах, в сравнении с теми сотрудниками, которых определили в программу по принципу назначения.

Теоретическими и методологическими основаниями исследования стали положения, излагаемые в работах отечественных исследователей [1, 2, 3, 4, 8], зарубежных ученых [9, 10, 11]. Были изучены российские и зарубежные периодические издания.

В исследовании были использованы следующие диагностические методики: методика «Мотивационный профиль» (Ш. Ричи, П. Мартин);

методика диагностики ценностей (Ш. Шварц); методика оценки эффективности обучения, основанная на модели Киркпатрика-Филипса [9]. Был проведен качественный и количественный, в том числе статистический, анализ эмпирических данных (статистические критерии Т-Критерий Стьюдента, U-Критерий Манна-Уитни «хи-квадрат» Пирсона, корреляционный анализ). Статистическая обработка данных производилась с помощью программы IBM SPSS 22.0.

Итак, нами было реализовано исследование ценностных и мотивационных факторов резервистов в обеих группах, результаты которого затем сравнивались с конкретными показателями успешности прохождения программы развития.

В первую очередь необходимо было выяснить, отличается ли группа «самовыдвиженцев» от группы «назначенцев» с точки зрения эффективности обучения в программах развития. Для этого мы обратились к данным финального рейтинга, учитывающего результаты всех этапов обучения и аттестационных мероприятий. Оказалось, что первые 13 мест рейтинга заняли участники – «самовыдвиженцы». Лучший результат «назначенцев» соответствует практически 14-му результату в группе «самовыдвиженцев». В группе «самовыдвиженцев» первые 10 участников (2/3 группы) показали результаты выше стандартной шкалы, что означает превышение целевых показателей. В то время как в группе «назначенцев» лучший результат не дотягивает даже до целевого показателя.

Так как фактор самовыдвижения является проявлением внутренней мотивации, нам необходимо было выяснить, какие же конкретно мотивационные факторы и ценности обеспечивают этот качественный разрыв в результативности обучения. Для этого был проведен статистический анализ значений мотивационных и ценностных факторов в обеих группах для выявления значимых различий.

По результатам статистического анализа было обнаружено, что значимые различия между группами «самовыдвиженцев» и «назначенцев»

существуют по параметрам ценностей «безопасность» и «конформизм», а также по ряду мотивационных факторов, к которым относятся такие как «вознаграждение», «признание заслуг человека другими людьми», «достижение амбициозных целей», «потребность в самосовершенствовании, росте, развитии как личности».

Оказалось, что «назначенцы» более ориентированы на вознаграждение и признание. Для них более ценным является желание иметь высокую заработную плату и работу с хорошим набором льгот и надбавок. Также для «назначенцев» более важной является потребность во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость. Это означает, что «назначенцы» в большей степени, чем «самовыдвиженцы», зависимы от оценки другими своих результатов деятельности, от внимания других к своим достижениям и успехам. Это соотносится и с тем, что у «назначенцев» выше ценность «конформизм» и «безопасность». «Самовыдвиженцы» значимо чаще руководствуются потребностью ставить себе амбициозные цели и достигать их и желанием развиваться и самосовершенствоваться, в том числе через профессиональную деятельность. Потребность в совершенствовании, росте и развитии интерпретируется как показатель желания самостоятельности и независимости.

На основании полученных эмпирических данных и проведенной аналитики можно сделать ряд *выводов*:

1. Существуют значимые различия в мотивационных факторах профессиональной деятельности и системе ценностей между кадровыми резервами, которые формируются по принципу самовыдвижения или назначения.

2. Для сотрудников, которые входили в целевые программы развития по принципу самовыдвижения, наиболее значимыми мотивационными факторами являются такие факторы, как достижение амбициозных целей и самосовершенствование, тогда как для резервистов, которых определили в программы по принципу назначения – признание своих заслуг другими и

материальное вознаграждение.

3. Для сотрудников, выбранных в программы по принципу назначения, в отличие от «самовыдвиженцев», более значимыми ценностями являются конформизм и безопасность.

4. Сотрудники, входящие в программы развития по принципу самовыдвижения, имеют более высокую результативность при обучении в подобных программах, в сравнении с теми сотрудниками, которых определили в программу по принципу назначения.

5. Выявлена прямая корреляция между высокими показателями таких мотивационных факторов, как достижение цели и самосовершенствование, и высокой эффективностью (результативностью) при прохождении программы развития, а также обратная корреляция показателя результативности и такого мотивационного фактора, как материальное вознаграждение.

6. При разработке методики отбора сотрудников в целевые программы развития следует учитывать выявленные различия в мотивационно-ценностных аспектах, связанные с фактором самовыдвижения или назначения, который, как показало исследование, оказывает прямое влияние на результативность обучения сотрудников в подобных программах.

Таким образом, все гипотезы, выдвинутые в данном исследовании, подтвердились.

Практическая значимость работы состоит, на наш взгляд, в возможности оцифровать и спрогнозировать экономический эффект от обучения, основываясь на нематематических (личностных) показателях; демонстрации связи между определенными мотивационными факторами и эффективностью резервиста в рамках программы развития; обосновании фактора самовыдвижения как необходимого к внедрению при отборе людей в кадровые резервы; возможности дополнить/расширить методики отбора и уточнить факторы оценки в программы развития за счет выявленных корреляций; более точном прогнозировании эффективности резервистов до начала инвестиций в конкретных людей.

## Литература

1. *Базаров Т.Ю.* Психология управления персоналом. М. : Юрайт, 2018. 381 с.
2. *Занковский А.Н.* Организационная психология. М. : ФОРУМ, 2009. 648 с.
3. *Кононова И.В.* Зарубежный опыт организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров // ФЭН-Наука. 2012. № 6. С.48-49.
4. *Лунатов В.С.* Управление персоналом организации : учебное пособие. М. : Люкс-арт, 2014. 356 с.
5. *Литвинова Е.Ю., Погодина А.В.* Компетентностная модель организационного психолога // В сб.: Актуальные проблемы организационной психологии и профессионального образования. Сборник научных трудов. М.: МГППУ, 2012. С. 69-73.
6. *Погодина А.В., Литвинова Е.Ю., Харченко М.А.* Компетентностный подход к подготовке организационных психологов в контексте реформирования системы высшего профессионального образования // Социальная психология и общество. 2016. Т. 7. № 1. С. 108-122.
7. *Ричи Ш.* Управление мотивацией. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
8. *Ужаскина Ю.Б.* Арсенал специалиста по обучению и развитию персонала // Управление развитием персонала. 2011. № 1. С. 60–64.
9. *Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D.* Evaluating Training Programs. The Four Levels (3rd Edition). Berrett-Koehler Publishers, Incorporated, 2006. 399 pages.
10. *Meyers M. C., Van Woerkom M., Dries N.* Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management // Human Resource Management Review. 2013. № 23(4). P. 305–321.
11. *Sullivan J.* VUCA: The new normal for Talent Management and Workforce Planning [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eremedia.com/ere/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>.

## Особенности проявлений организационных патологий в государственной организации

*Головина О.С.*

Впервые термин «организационная патология» был введен польской исследовательницей Я. Станишкис в 1972 г. при анализе организационных структур. В отечественных исследованиях организационных патологий первенство принадлежит А.И. Пригожину. Он первым среди отечественных специалистов предложил использовать взятый из медицины термин «патология» применительно к организационным дисфункциям. Понятие «патологии» в настоящее время используется в двух значениях: как отклонение от нормы и как дисфункция. Однако чаще используется определение организационной патологии как дисфункции. Под дисфункцией понимается сбой в выполнении какой-либо функции либо устойчивое недостижение целей организации. Дисфункцией может также считаться