Для цитирования: Духновский С.В. Личностно-типологические детерминанты и кадровые риски стратегий управления персоналом // Социум и власть. 2017. № 6 (68). C. 85-91.

УДК 159.9.072.42

личностно-ТИПОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ И КАДРОВЫЕ РИСКИ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Духновский Сергей Витальевич,

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Курганский филиал, профессор кафедры социальногуманитарных дисциплин, доктор психологических наук, Курган, Россия. E-mail: dukhnovskysv@mail.ru

Аннотация

В статье с привлечением эмпирического материала показаны личностнотипологические детерминанты стратегий управления персоналом. Установлено, что управленческие стратегии имеют «свои» кадровые риски, обусловленные индивидуально-типологическим компонентом психологической надежности, манифестирующим в «классах опасности» личности государственных гражданских и муниципальных служащих. В частности, управленческая стратегия динамического роста присуща служащим с «классом опасности» - Этичный и Активный, стратегия прибыльности - Эмоциональносдержанным и Расчетливым, ликвидационная стратегия – Деликатным и Ищущим, а циклическая стратегия служащим с классом опасности Верный. Стратегии управления можно гибко варьировать в зависимости от доминирующего «класса опасности» личности государственных гражданских и муниципальных служащих, управляя тем самым кадровыми рисками, превращая их в ресурсы работника и повышая безопасность организации.

> Ключевые понятия: стратегии управления, психологическая надежность, классы опасности личности, кадровые риски.

Вопросы управления персоналом являются актуальными для любой организации, в том числе и для органов местного самоуправления. Выбор той или иной стратегии может определяться многими факторами, например, стадией развития организации, её миссией и социально-кадровой политикой, социально-экономической средой в которой находится организация, и др. Однако кроме указанных выше необходимо учитывать и роль личности. Мы предлагаем рассматривать этот момент с двух сторон. Первый - со стороны руководства организации, т.е. какая управленческая стратегия используется ими, второй - со стороны членов трудового коллектива - их понимания того, какая управленческая стратегия используется в организации. Полагаем, что рассогласование в позициях руководителей и подчиненных может стать источником кадровых рисков, обусловленных человеческими ресурсами, нарушая тем самым кадровую безопасность организации.

В рамках данного исследования при описании стратегий управления придерживались позиции Т.Ю. Базарова, И.Б. Гуркова, О.И. Зеленовой, А.А. Мутовина, Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова. Под стратегией управления будем понимать «устойчивую систему спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения организацией поставленных целей. Это направление действий, необходимое для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающее стратегические задачи организации и ресурсные возможности» [5]. В частности применительно к государственной гражданской и муниципальной службе, на наш взгляд, правомерно использовать классификацию стратегий управления, предложенную Дж. Иванцевичем и А.А. Лобановым [8], согласно которой выделяют пять типов стратегий: предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию, стратегию круговорота (циклическую). Укажем, что именно они легли в основу разработанной нами и используемой в данном исследовании психодиагностической методики «Субъективная оценка стратегий управления» (СУ).

Проблема кадровых рисков поднималась в работах А.Р. Алавердова, Е.Н. Булановой, И.С. Бусыгиной, Н.В. Кузнецовой и др. Как указывает Е.Н. Буланова, кадровые риски «по форме возможного ущерба имеют универсальный характер, поскольку потенциально способны нанести хозяйствующему субъекту как имущественный, так и не имущественный ущерб» [3, с. 26]. Мы исходили из предположения, что выбор (оценка, понимание) управленческой стратегии детерминирован личностно-типологическим компонентом психологической надежности руководителей и подчиненных. Данный компонент, манифестируя в «классах опасности», несет в себе кадровые риски для организации.

Под психологической надежностью государственных гражданских и муниципальных служащих понимаем «сочетание регулятивных, индивидуально-типологических и профессионально-психологических характеристик человека, которые могут манифестировать себя в поведении, а могут находиться в латентном состоянии и проявиться только при определенных условиях и обстоятельствах» [6]. Личностно-типологический компонент надежности представлен латентными (скрытыми) или депривированными потребностями, которые являются наиболее мощными радикалами развития человека, образуя его личностный тип - «класс опасности» (в терминологии Л. Зонди). Как указывает А.В. Смирнов, «в качестве радикалов развития потребности способны вызывать ту или иную психопатологию либо благодаря сознательным усилиям человека превратиться в таланты, способствовать его самоактуализации и самореализации» [10].

Таким образом, в рамках данного исследования обратимся к рассмотрению роли личностно-типологического компонента психологической надежности государственного гражданского и муниципального служащего в детерминации стратегий управления персоналом. Будем исходить

из того, что стратегии управления «имеют» свои кадровые риски, обусловленные природой человека, и в частности доминирующими классами опасности личности.

Далее обратимся к описанию методики исследования. В обследовании приняли участие 310 государственных гражданских и муниципальных служащих (170 государственных гражданских и 140 муниципальных служащих), проходивших повышение квалификации на базе Курганского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; возраст обследованных 39,4±8,6 лет. Все участники исследования — граждане России, практически здоровые, прошедшие обследование по просьбе психолога.

В исследовании использовались авторские психодиагностические методики:

- «Субъективная оценка классов опасности личности» (СОКОЛ) [6; 7];
- «Субъективная оценка стратегий управления» (СУ) для определения доминирующей в организации управленческой стратегии (на основании самооценок обследованного).

Выбор методик обусловлен следующими моментами. Во-первых, они в наибольшей степени отвечают поставленной цели и задачам исследования, во-вторых, они соответствуют основным психометрическим требованиям [1; 12], предъявляемым к разработке профессиональных тестов, соответственно, надежность их результатов не вызывает сомнений.

Далее перейдем к описанию наиболее значимых результатов исследований. На первом этапе, при помощи методики «СУ», нами была выявлена доминирующая управленческая стратегия организации. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 Средние значения по методике «Оценка управленческих стратегий» у обследованных государственных гражданских и муниципальных служащих

Шкалы методики «СУ»	Средние значения	Стэны	ГГиМС	
шкалы методики «Су»			Абс.	Отн.
Предпринимательская стратегия	39,1	3	45	14,5
Стратегия динамического роста	54,0	7	97	31,2
Стратегия прибыльности	44,2	5	45	14,5
Ликвидационная стратегия	33,3	4	30	9,6
Стратегия круговорота (циклическая)	57,6	8	93	30,0

Примечание: ГГиМС – обследованные государственные гражданские и муниципальные служащие.

Результаты, представленные в таблице 1, показывают, что доминирующими стратегиями управления, используемыми в организации, являются:

- Стратегия динамического роста выражена у 31,2 % обследованных государственных гражданских и муниципальных служащих.
- *Стратегия круговорота* (циклическая стратегия) отмечают 30,0% обследованных служащих.

Данный факт имеет место у 61,2% обследованных, что составляет 190 человек от общего количества принимавших участие в исследовании государственных гражданских и муниципальных служащих.

Преобладание указанных выше стратегий мы объясняем спецификой функционирования системы государственной гражданской и муниципальной службы, которая предполагает жесткий кадровый отбор на конкурсной основе, работу с кадровым резервом, регулярную аттестацию служащих, а также своевременное повышение квалификации. Соответственно, государственный гражданский и муниципальный служащий должен обладать психологической надежностью, гибкостью в общении и взаимодействии с людьми, способностью работать в динамично изменяющихся социально-экономических условиях в сотрудничестве с другими людьми.

Далее обратимся к результатам, полученным при изучении личностно-типологического компонента надежности государственных гражданских и муниципальных служащих. Используя методику «Субъективная оценка классов опасности личности» (СОКОЛ), мы выявили доминирующие личностные типы («классы опасности») обследованных государственных гражданских и муниципальных служащих. Результаты представлены на рисунке 1.

Результаты, представленные на рисунке 1, показывают, что доминирующими личностными типами у обследованных служащих являются:

- Высокоэтичный, которому свойственны такие качества, как ответственность, обязательность, настойчивость, любовь к порядку и дисциплине, стремление к соблюдению установленных правил и договоренностей; открытость, расчетливость, мужественность, способность оказывать давление в общении, чрезмерная рассудительность, медлительность и нерешительность.
- Эмоционально сдержанный, предполагающий хорошие адаптивные и общие способности, реалистичность в оценке жизни; стремление к сотрудничеству, ответственность, искренность, организованность, упорство и трудолюбие, ориентация на интеллектуальную активность и достижения.
- Активный, которому свойственны агрессивность, напористость, энергичность; объективность взглядов и суждений; хороший самоконтроль, способность к планированию жизни (поведения и деятель-

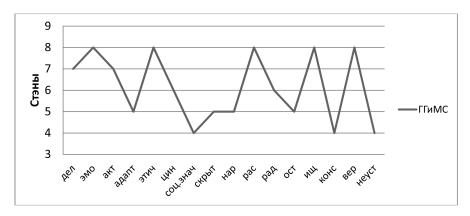


Рис. 1. Выраженность доминирующих «классов опасности» личности обследованных государственных гражданских и муниципальных служащих

Примечание: дел — деликатный, эмо — эмоционально сдержанный, акт — активный, адапт — адаптивный, этич — высоко этичный, цин — циничный, соц. знач — стремящийя к социальной значимости, скрыт — скрытный, нарцисс, рас — расчетливый, рад — радикал, ост — осторожный, ищ — ищущий, конс — консервативный, вер — верный, неуст — неустойчивый; ГГиМС — государственные гражданские и муниципальные служащие.

СОЦИУМ И ВЛАСТЬ № 6 (68) 2017

ности), забота о своей общественной репутации, хорошее осознание социальных требований.

- Расчетливый, характеризующийся наличием широких интеллектуальных интересов, упорством, настойчивостью, способностью к решению абстрактных задач; самоуверенностью, независимостью, способностью к лидерству; замкнутостью и отгороженностью.
- Деликатный, предполагающий нерешительность и зависимость от других, женственность, чувствительность к переменам, способность тонкого, интуитивного чувствования отношений, их оттенков и нюансов.
- Ищущий, проявляющийся в таких качествах, как стремление к новому, жажда перемен, неверность, любовь к новшествам, любопытство; осторожность, эмоциональная холодность, сдержанность, упрямство.
- Верный, предполагающий наличие таких качеств, как приветливость, коммуникабельность, добродушие, страсть к удовольствиям и развлечениям; тревожность, чувство беспомощности; чуткость, отзывчивость, уважение, стремление к согласию с другими.

Далее мы выявили доминирующие стратегии управления персоналом, которые присущи служащим с описанными выше личностными типами. Данные представлены в таблице 2.

Результаты, представленные в таблице 2, показывают наличие достоверных различий в оценках управленческих стратегий у государственных гражданских и муниципальных служащих с разными индивидуально-типологическими особенностями (классами опасности) личности.

В частности, установлено следующее. Государственным гражданским и муниципальным служащим с личностным типом «Эмоционально сдержанный» и «Расчетливый» свойственна управленческая стратегия прибыльности, для которой характерен жесткий отбор кадров; основанное на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости вознаграждение; оценка работников зависит от результатов профессиональной деятельности, является тщательно продуманной руководством, акцент на компетентность в области поставленных задач. Укажем, что данная стратегия выражена у 29,1% обследованных государственных гражданских и муниципальных служащих с личностным типом «Эмоционально сдержанный» и у 20,0% служащих с типом «Расчетливый».

У обследованных служащих с личностными типами «Этичный» и «Активный» доминирующей управленческой стратегией выступает *динамический рост* (выражена у 25,0% обследованных государственных гражданских и муниципальных служащих). Соответственно, обследованные считают,

Таблица 2 Средние значения по методике «Оценка управленческих стратегий» у государственных гражданских и муниципальных служащих с разными индивидуально-типологическими особенностями личности по методике «СОКОЛ»

	Средние значения					
Шкалы методики «СОКОЛ»	Шкалы методики «СУ»					
	Пс	Др	Сп	Лс	Ск	
Высокоэтичный	41,0±9,7	53,3±9,2*	35,9±8,1	35,1±8,5	41,3±8,9	
Эмоционально сдержанный	44,2±9,3	42,3±8,7	55,2±8,9*	33,4±8,0	40,7±8,9	
Активный	39,1±9,0	54,0±9,1*	44,0±9,3	31,0±7,8	42,4±9,0	
Расчетливый	42,6±9,3	43,7±9,0	54,0±9,1*	29,9±7,5	43,7±9,1	
Деликатный	42,4±9,0	40,0±8,7	39,8±8,7	47,5±8,2*	43,0±8,9	
Ищущий	42,3±9,1	46,1±9,4	40,5±8,9	46,3±8,1*	44,4±9,2	
Верный	43,0±8,7	44,4±9,1	46,2±9,5	34,0±8,1	56,6±9,0*	

Примечание: Пс – предпринимательская стратегия, Др – стратегия динамического роста, Сп – стратегия прибыльности, Лс – ликвидационная стратегия, Ск – стратегия круговорота; * различия достоверно выше на уровне p \leq 0,05.

Таблица 3 Кадровые риски стратегий управления, обусловленные индивидуально-типологическим компонентом надежности государственных гражданских и муниципальных служащих

Стратегии управления	Класс опасности	Психологические кадровые риски
Динамический рост	Этичный	Морализаторство, чрезмерное стремление направлять на «путь истинный», болезненная тяга к справедливости; скандальность, возникающая в связи с нарушением их собственных интересов или интересов коллег.
	Активный	В деловых отношениях проявляется зависимость слабого от сильного. В таких условиях часто возникают конфликты. Стремление доминировать может проявляться в игнорировании дистанции или статусов; в стремлении навязать свою точку зрения; в критике, обесценивании идей и проектов.
Прибыльность	Эмоционально сдержанный	Доминирование, проявляющееся в конфликтности, бестактности, особенно когда дело касается защиты интересов других людей. Протестные реакции выражаются в невыполнении инструкций и распоряжений или сознательной неявке на работу.
	Расчетливый	Стремление к деструкции на фоне периодически наступающих депрессий. Депрессивное состояние может проявляться в пренебрежении своими функциональными обязанностями.
Ликвидационная	Деликатный	Поведение и позиция на работе чаще всего определяется положением дел в личной жизни. Перенос проблем в личной жизни на профессиональную деятельность. Например, в виде внезапно наступающего пьянства, воровства материальных средств, нарушения инструкций, распоряжений.
	Ищущий	Неустойчивость социальных связей, подверженность чужому влиянию, отсутствие прочных социальных норм. Склонность к асоциальному образу жизни и делинквентному поведению.
Циклическая	Верный	Неразборчивость в связях и отношениях, могут оказываться под чужим влиянием, становиться жертвой обмана и манипуляции состороны других лиц.

что работники должны обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими. Набор кадров осуществляется посредством поиска гибких и верных людей, способных рисковать; оценка сотрудников основывается на четко оговоренных критериях.

У обследованных служащих с личностными типами «Деликатный» и «Ищущий» доминирующей управленческой стратегией выступает ликвидационная. Соответственно, служащие, оценивающие данную стратегию как доминирующую, полагают, что для работы в организации требуются работники, обладающие узкой профессиональной специализацией; карьерный рост практически отсутствует, обучение сотрудников осуществляется только в крайней необходимости, возможность продвиже-

ния по службе имеют только те работники, которые обладают необходимыми для организации на текущий момент времени профессиональными навыками. Данная стратегия выражена у 25,8% обследованных государственных гражданских и муниципальных служащих с данными личностными типами.

Государственные гражданские и муниципальные служащие с личностным типом «Верный» предпочитают *циклическую управленческую стратегию*, предполагающую гибкость работников в условиях социально-экономических изменений; их ориентацию на большие цели и дальние перспективы организации; наличие четкой системы стимулов и проверки заслуг работников, их оценка осуществляется по результату деятельности; большие возможности для профессионального развития работников, но при этом тщательный отбор претендентов (данная стратегия выражена у 25,8% обследованных).

Описанные факты подтверждаются результатами корреляционного анализа, показателей шкал методики «СУ» с отмеченными выше показателями по шкалам методики «СОКОЛ». Коэффициенты корреляции находятся в диапазоне от 0,47 до 0,53 (при р≤0,05).

Таким образом, наличие значимых взаимосвязей позволяет сделать заключение о том, что стратегии управления соотносятся с индивидуально-типологическим компонентом психологической надежности государственных гражданских и муниципальных служащих. Соответственно, каждая стратегия предполагает кадровые риски, обусловленные «классами опасности» личности служащих. Кадровые риски представлены в таблице 3.

Проведенные исследования позволяют сделать следующие *заключения*.

Установлено, что предпринимательская управленческая стратегия не свойственна обследованным служащим. Это, на наш взгляд, объясняется спецификой, особенностями профессиональной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих, которая не предполагает своего рода «рыночную ориентацию» организации.

В то же время предположение о том, что управленческие стратегии детерминированы глубинно-психологическими особенностями личности чиновника, нашло свое эмпирическое подтверждение.

Установлено, что управленческие стратегии имеют «свои» кадровые риски,

обусловленные индивидуально-типологическим компонентом психологической надежности, манифестирующим в «классах опасности» личности государственных гражданских и муниципальных служащих. В частности, управленческая стратегия динамического роста присуща служащим с «классом опасности» — Этичный и Активный, стратегия прибыльности — Эмоционально сдержанным и Расчетливым, ликвидационная стратегия — Деликатным и Ищущим, а циклическая стратегия — служащим с классом опасности Верный.

Отметим, что стратегии управления можно гибко варьировать в зависимости от доминирующего «класса опасности» личности государственных гражданских и муниципальных служащих, управляя тем самым кадровыми рисками, превращая их в ресурсы работника и повышая безопасность организации.

Кроме того, своевременная оценка стратегий управления и личностно-типологического компонента психологической надежности государственных гражданских и муниципальных служащих является одним из условий, повышающих эффективность их деятельности, что, безусловно, позитивно скажется на функционировании органов местного самоуправления.

СОЦИУМ И ВЛАСТЬ № 6 (68) 2017

^{1.} Батурин Н.А. и др. Российский стандарт тестирования персонала // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 2. С. 67–138.

^{2.} Буланова Е.Н. Социально-экономическое содержание и измерение кадрового риска в хозяйственной организации: автореф. дис... на соиск. учен. степ. канд. экон. наук. СПб, 2008. 24 с.

^{3.} Буланова Е.Н. Определение понятия кадрового риска // Управление персоналом. Ученые записки. Книга V / под ред. д.э.н., проф. В.К. Потемкина. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления персоналом, 2007. 334 с.

^{4.} Бусыгина И.С. Цели и задачи управления персоналом в системе кадровой безопасности предприятия (организации) // Учёные записки. 2013. № 2. Т. 2. С. 46-49.

^{5.} Гурков И.Б., Зеленова О.И., Мутовин А.А. Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика современных российских предприятий. Учебно-методическое пособие. М.: Государственный университет — Высшая школа экономики, 2007. 81 с.

^{6.} Духновский С.В. Комплексная диагностика психологической надежности государственных гражданских и муниципальных служащих: методическое руководство по применению. Курган: Курганский филиал РАНХиГС, 2017. 144 с.

^{7.} Духновский С.В., Кофанов В.М. Программный комплекс «Оценка психологической надежности государственных гражданских и муниципаль-

ных служащих». М: ФГНУ ИНИПИ РАО, ОФЭРНиО № 22361 от 13.12.2016.

- 8. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. 304 с.
- 9. Кузнецова Н.В. Угрозы кадровой безопасности организации // Известия ИГЭА «Теория и практика управления». 2014. № 2 (94). С. 80-88.
- 10. Смирнов А.В. Екатеринбургские лекции по экспериментальной диагностике побуждений Леопольда Зонди: учебное пособие. Екатеринбург: Университет, 2005. 256 с.
- 11. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
- 12. Фер Р.М., Бакарак В.Р. Психометрика. Введение. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. 445 с.

References

- 1. Baturin N.A. (2015) *Organizatcionnaia psikhologiia*, t. 5, no. 2, pp. 67–138 [in Rus].
- 2. Bulanova E.H. (2008) Sotcialnoekonomicheskoe soderzhanie i izmerenie kadrovogo riska v khoziaistvennoi organizatcii. St. Petersburg, 24 p. [in Rus].
- 3. Bulanova E.N. (2007) Opredelenie poniatiia kadrovogo riska / Upravlenie personalom. Uchenye zapiski. Kniga V / pod red. d.e.n., prof. V.K. Potemkina. St. Petersburg, Izd-vo Sankt-Peterburgskoi akademii upravleniia personalom, 334 p. [in Rus].
- 4. Busygina I.S. (2013) *Uchenye zapiski*, no. 2, t. 2, pp. 46–49 [in Rus].
- 5. Gurkov I.B., Zelenova O.I., Mutovin A.A. (2007) Biznes-strategii i sotcialno-kadrovaia politika sovremennykh Rossiiskikh predpriiatii. Moscow, Gosudarstvennyi universitet Vysshaia shkola ekonomiki, 81 p. [in Rus].
- 6. Dukhnovskii S.V. (2017) Kompleksnaia diagnostika psikhologicheskoi nadezhnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh i munitcipalnykh sluzhashchikh. Kurgan, Kurganskii filial RANKhiGS, 144 p. [in Rus].
- 7. Dukhnovskii S.V., Kofanov V.M. (2016) Programmyi kompleks «Otcenka psikhlogicheskoi nadezhnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh i munitcipalnykh sluzhashchikh». Moscow, FGNU INIPI RAO, OFERNIO № 22361 ot 13.12.2016 [in Rus].
- 8. Ivantcevich Dzh., Lobanov A.A. (1993) Chelovecheskie resursy upravleniia. Moscow, Delo, 304 p. [in Rus].
- 9. Kuznetcova N. V. (2014) *Izvestiia IGEA «Teoriia i praktika upravleniia»*, no. 2 (94), pp. 80–88 [in Rus].
- 10. Smirnov A.V. (2005) Ekaterinburgskie lektcii po eksperimentalnoi diagnostiki pobuzhdenii Leopolda Zondi. Ekaterinburg, Universitet, 256 p. [in Rus].
- 11. Upravlenie personalom (2002). Pod red. T.Iu. Bazarova, B.L. Eremina. Moscow, IuNITI, 560 p. [in Rus].
- 12. Fer R.M., Bakarak V.R. (2010) Psikhometrika. Vvedenie. Cheliabinsk, Izdatelskii tcentr IuUrGU, 445 p. [in Rus].

For citing: Dukhnovsky S.V.
Personal typological determiners and labor risks of human resources strategies //
Socium i vlast. 2017. № 6 (68).
P. 85-91.

UDC 159.9.072.42

PERSONAL TYPOLOGICAL DETERMINERS AND LABOR RISKS OF HUMAN RESOURCES STRATEGIES

Dukhnovsky Sergey Vitalyevich,

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,

Kurgan branch.

Professor of the Department Chair of Social and Humanitarian Disciplines,

Doctor of Psychology,

Kurgan, Russia.

E-mail: dukhnovskysv@mail.ru

Annotation

The article presents personal typological determiners of human resources strategies with the involvement of empiric material. It is found that managerial strategies have their own labor risks determined by individual typological component of psychological reliability manifested in 'classes of danger" of civil and municipal officers personality. Particularly, the managerial strategy of dynamic growth is peculiar to officers with "danger class" Ethic and Active, strategy of profit is peculiar to the officers with "danger class" Reserved and Provident, liquidation strategy - Delicate and Searching, and cyclic strategy - officers with the "danger class" Loyal. Managerial strategies can be easily varied in accordance with dominating "danger class" of a civil and municipal officers personality, which will help manage the labor risks turning them into the employees resources and increasing the organization security.

Key concepts: managerial strategies, psychological reliability, a person's classes of danger, labor risks.