

***В.В.АВДЕЕВ***



А

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОПТИМИЗАЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ**

**РЕИНЖИНИРИНГОВАЯ  
ТЕХНОЛОГИЯ**

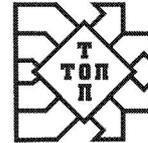
**Практикум**



А

---

***В.В.АВДЕЕВ***



---

**УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ  
ОПТИМИЗАЦИЯ  
КОМАНДНОЙ РАБОТЫ:  
РЕИНЖИНИРИНГОВАЯ  
ТЕХНОЛОГИЯ**



Москва  
«ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА»  
2008

УДК 005.95(076.5)  
ББК 65.291.6-21я73  
А18

**Авдеев В.В.**  
А18 Управление персоналом. Оптимизация командной работы:  
Реинжиниринговая технология: Практикум. — М.: Финансы  
и статистика, 2008. — 256 с.: ил.

ISBN 978-5-279-03283-9

Практикум является методическим средством для формирования навыка оптимизации результативности персонала. В нем содержатся материалы, дополняющие положения одноименного Пособия, и 16 заданий, выполнение которых способствует формированию навыка применения компетенции «Капитализация потенциала человеческих ресурсов» в управленческой практике с использованием Реинжиниринговой информационной технологии.

Для преподавателей, аспирантов и студентов бакалавриата и магистратуры при изучении курсов «Менеджмент, управление предприятием», «Социология управления» и «Психология управления». Рекомендуется руководителям и высшим менеджерам предприятий различных сфер деятельности, а также консультантам по управлению в целях повышения капитализации потенциала человеческих ресурсов.

А  $\frac{0605010201 - 037}{010(01) - 2008}$  13 – 2008

УДК 005.95(076.5)  
ББК 65.291.6-21я73

ISBN 978-5-279-03283-9

© Авдеев В.В., 2008  
© Издательство «Финансы и статистика», 2008

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	9
Концепция технологии инструментального обеспечения роста «кадрового» потенциала Компании .....	15
<b>ЗАДАНИЕ 1. Измерение характерологического профиля и работа с результатами тестирования .....</b>	<b>23</b>
Тест для измерения характерологического профиля .....	23
<b>ЗАДАНИЕ 2. Измерение ценностных ориентаций руководителя и работа с результатами тестирования .....</b>	<b>29</b>
Ценностные ориентации руководителя .....	29
<b>ЗАДАНИЕ 3. Измерение ценностных регуляторов организа- ционного поведения и работа с результатами тестирования .....</b>	<b>34</b>
Ценностные регуляторы организационного поведения .....	34
<b>ЗАДАНИЕ 4. Измерение мотивации ведущих жизненных ценностей и работа с результатами тестирования .....</b>	<b>37</b>
Мотивации ведущих жизненных ценностей .....	37
<b>ЗАДАНИЕ 5. Измерение индивидуальных свойств поведенческого акта и работа с результатами тестирования .....</b>	<b>40</b>
Свойства поведенческого акта .....	40
<b>ЗАДАНИЕ 6. Измерение подтипа темперамента и работа с результатами тестирования .....</b>	<b>46</b>
Особенности подтипа темперамента .....	46
<b>ЗАДАНИЕ 7. Измерение эгограммы функциональных состояний и работа с результатами тестирования .....</b>	<b>49</b>
Особенности эгограммы функциональных состояний (эго-состояний) .....	49
<b>ЗАДАНИЕ 8. Измерение общих умственных способностей и работа с результатами тестирования .....</b>	<b>53</b>
Особенности общих умственных способностей .....	53

<b>ЗАДАНИЕ 9. Измерение психических состояний и работа с результатами тестирования</b> .....	56
<b>Особенности психических состояний</b> .....	56
<b>ЗАДАНИЕ 10. Измерение личностных свойств и работа с результатами тестирования</b> .....	59
<b>Особенности личностных свойств</b> .....	59
<b>ЗАДАНИЕ 11. Подготовка итоговых результатов ресурсного тестирования</b> .....	62
<b>Итоговые результаты ресурсного тестирования</b> .....	62
1. Особенности оптимизации использования ресурсов характера в менеджменте .....	63
1.1. Участники, образующие группу «Управленцы» .....	63
1.2. Участники, образующие группу «Универсалы» .....	63
2. Особенности оптимизации использования ресурсов психологической установки в менеджменте .....	64
2.1. Участники, образующие группу «Управленцы» .....	64
2.2. Участники, образующие группу «Универсалы» .....	65
3. Особенности оптимизации использования ресурсов характера и психологической установки в менеджменте .....	68
3.1. Участники, образующие группу «Управленцы» .....	68
3.2. Участники, образующие группу «Универсалы» .....	69
3.3. Участники, образующие группу «Управленцы/универсалы» .....	70
3.4. Участники, образующие группу «Универсалы/управленцы» .....	71
4. Специфика наполнения ресурсами характера и психологической установки семи групп менеджмента, ориентированных на адресную командную работу .....	72
4.1. Лица с преобладанием в характере «творческого» признака .....	72
4.2. Лица с преобладанием в характере «оптимистичного» признака .....	73
4.3. Лица с преобладанием в характере «целенаправленного» признака .....	73
4.4. Лица с преобладанием в характере «формально направленного» признака .....	74
4.5. Лица с преобладанием в характере «сопереживающего» признака .....	74

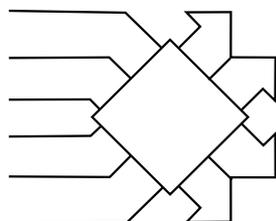
4.6. Лица с преобладанием в характере «опасливого» признака .....	75
4.7. Лица с преобладанием в характере «экспрессивно-экспансивного» признака .....	75
5. Иные результаты ресурсного тестирования участников .....	76
5.1. Особенности ценностных регуляторов организационного поведения .....	76
5.2. Особенности мотивации ведущих жизненных целей-ценностей ..	77
5.3. Особенности поведения в психомоторной, интеллектуальной и коммуникативной сферах деятельности .....	77
5.4. Особенности подтипа темперамента .....	77
5.5. Особенности эгограммы функциональных состояний (эго-состояний) .....	78
5.6. Особенности общих умственных способностей .....	84
5.7. Особенности психических состояний .....	84
5.8. Особенности личностных свойств .....	84
<b>ЗАДАНИЕ 12. Работа с кругом общения</b> .....	85
<b>ЗАДАНИЕ 13. Работа с особенностями восприятия информации</b> ...	90
<b>ЗАДАНИЕ 14. Работа с фрагментом сценария вовлечения в решение проблемы</b> .....	92
<b>ЗАДАНИЕ 15. Работа с показателями результативности, адекватными приоритетам, и оценками результативности в контексте отношения к работе</b> .....	97
<b>ЗАДАНИЕ 16. Работа по формированию навыка пользования Программным приложением</b> .....	99
<b>Реинжиниринг результативности персонала и командной работы</b> ....	99
Этапы реинжиниринга .....	100
1. Создание функционального дерева «рабочих мест» .....	100
2. Формирование приоритетных условий и показателей результативности .....	104
3. Создание «базы данных» психологических ресурсов .....	109
4. Обеспечение рабочих мест востребуемыми психологическими ресурсами .....	115
5. Адаптация управленческой команды и персонала к «рабочим местам» и функционально-ролевому взаимодействию .....	118
6. Мониторинг капитализации потенциала человеческих ресурсов .....	119

<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	128
<b>Приложение 1. Проект структур «баз данных» психологических ресурсов персонала</b> .....	128
Структура «базы данных» психологических ресурсов персонала государственной корпорации .....	128
Структура «базы данных» психологических ресурсов персонала Компании .....	130
<b>Приложение 2. Психологические особенности характера</b> .....	133
Корневые признаки, адекватные характеру .....	133
1. Характеристика «творческого» признака .....	133
2. Характеристика «оптимистичного» признака .....	137
3. Характеристика «целенаправленного» признака .....	138
4. Характеристика «формально направленного» признака .....	140
5. Характеристика «сопереживающего» признака .....	143
6. Характеристика «опасливого» признака .....	146
7. Характеристика «экспрессивно-экспансивного» признака ..	148
Диагностика психологического профиля характера .....	150
Психологический портрет .....	152
Краткий комментарий доминирующих признаков, возглавляющих характерологический профиль .....	166
<b>Приложение 3. Модель внедрения Реинжиниринговой информационной технологии реализации целей Компании</b> .....	169
1. Подготовка пользователей РИТ РЦК в большой Компании ..	169
2. Подготовка пользователей РИТ РЦК в средней Компании ..	171
3. Подготовка пользователей РИТ РЦК в малой Компании ...	172
4. Подготовка пользователей РИТ РЦК в мини-пилотном формате .....	173
<b>Приложение 4. Иллюстрация особенностей взаимодействия, обусловленного типическими отношениями</b> .....	175
Полные наименования типических межличностных отношений .....	175
Особенности взаимодействия «ОБИДЧИВОГО (1)» или «НЕСПОКОЙНОГО (2)» ХОЛЕРИКА – субъекта 1-й пары ...	176
Особенности взаимодействия «АГРЕССИВНОГО (3)» или «ВОЗБУДИМОГО (4)» ХОЛЕРИКА – субъекта 2-й пары .....	178
Особенности взаимодействия «ПОДДАЮЩЕГОСЯ НАСТРОЕНИЮ (5)» или «ИМПУЛЬСИВНОГО (6)» ХОЛЕРИКА – субъекта 3-й пары .....	180

Особенности взаимодействия «ОПТИМИСТИЧЕСКОГО (7)» или «АКТИВНОГО (8)» ХОЛЕРИКА – субъекта 4-й пары .....	182
Особенности взаимодействия «ОБЩИТЕЛЬНОГО (9)» или «ОТКРЫТОГО (10)» САНГВИНИКА – субъекта 5-й пары .....	184
Особенности взаимодействия «РАЗГОВОРЧИВОГО (11)» или «ДОСТУПНОГО (12)» САНГВИНИКА – субъекта 6-й пары .....	186
Особенности взаимодействия «ЖИВОГО (13)» или «БЕЗЗАБОТНОГО (14)» САНГВИНИКА – субъекта 7-й пары .....	188
Особенности взаимодействия «ЛЮБЯЩЕГО УДОБСТВА (15)» или «ИНИЦИАТИВНОГО (16)» САНГВИНИКА – субъекта 8-й пары .....	190
Особенности взаимодействия «СПОКОЙНОГО (17)» или «РАЗМЕРЕННОГО (18)» ФЛЕГМАТИКА – субъекта 9-й пары .....	192
Особенности взаимодействия «НАДЕЖНОГО (19)» или «ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО (20)» ФЛЕГМАТИКА – субъекта 10-й пары .....	194
Особенности взаимодействия «МИРОЛЮБИВОГО (21)» или «ВДУМЧИВОГО (22)» ФЛЕГМАТИКА – субъекта 11-й пары .....	196
Особенности взаимодействия «СТАРАТЕЛЬНОГО (23)» или «ПАССИВНОГО (24)» ФЛЕГМАТИКА – субъекта 12-й пары .....	198
Особенности взаимодействия «НЕОБЩИТЕЛЬНОГО (25)» или «СДЕРЖАННОГО (26)» МЕЛАНХОЛИКА – субъекта 13-й пары .....	200
Особенности взаимодействия «ТРЕЗВОГО (27)» или «ПЕССИМИСТИЧЕСКОГО (28)» МЕЛАНХОЛИКА – субъекта 14-й пары .....	202
Особенности взаимодействия «РИГИДНОГО (29)» или «НЕПОДАТЛИВОГО (30)» МЕЛАНХОЛИКА – субъекта 15-й пары .....	204
Особенности взаимодействия «ТРЕВОЖНОГО (31)» или «РАЗДРАЖЕННОГО (32)» МЕЛАНХОЛИКА – субъекта 16-й пары .....	206

---

<b>Приложение 5. Рабочий бланк к комментарию индивидуальных результатов диагностики в контексте оптимизации командной работы (для группы из 12 человек) ....</b>	<b>208</b>
<b>А) Выявление направлений оптимального применения индивидуальных ресурсов;</b>	
<b>Б) Нахождение в команде адекватного места для эффективного использования индивидуальных ресурсов</b>	
<b>Приложение 6. Сценарий освоения программы «Обеспечение роста «профессионально-личностного» и «кадрового» потенциалов и их эффективного использования для реализации целей Компании: Реинжиниринговая информационная технология» .....</b>	<b>234</b>



## ВВЕДЕНИЕ

Настоящий практикум является приложением к учебному пособию: *В.В. Авдеев. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология.* – М.: Финансы и статистика, 2006 [далее для краткости – *Авдеев. Пособие*], а также может служить приложением к учебному пособию: *В.В. Авдеев. Управление персоналом: технология формирования команды.* – М.: Финансы и статистика, 2003.

Он рассматривается как практическое средство реализации основных положений Реинжиниринговой технологии в управлении человеческими ресурсами. Предлагаемые практические задания представляют собой дидактическую форму оптимизации использования личностных ресурсов для повышения качества результата выполняемой работы непосредственно на «рабочих местах».

В Практикуме, с одной стороны, раскрывается концепция технологии инструментального обеспечения роста кадрового потенциала Компании, которая составляет методологическую основу интеграции обучающих программ, а с другой – рассматриваются практические задания, способствующие освоению Реинжиниринговой информационной технологии, чем создаются предпосылки, обуславливающие капитализацию потенциала человеческих ресурсов.

Именно капитализация потенциала человеческих ресурсов является системным условием *повышения уровня управляемости человеческими ресурсами, «профессионально-личностного» и «кадрового» потенциалов и их эффективного использования для реализации целей Компании.*

Главными условиями и особенностями оптимизации использования человеческих ресурсов являются:

1. Создание системы управления по целям, включая построение адекватных деревьев «рабочих мест».

2. Формирование приоритетных условий, обеспечивающих получение оптимальных результатов, и показателей результативности (с применением авторской методики), адекватных приоритетам.

3. Анализ «рабочих мест» менеджмента в контексте их обеспечения востребуемыми психологическими ресурсами и формирование адекватной «базы данных» психологических ресурсов менеджеров (содержащей тестовые характеристики «личностно-профессионального» потенциала, которые могут трансформироваться в «дерево психологических ресурсов» – (см. Приложение 1).

4. Наполнение «рабочих мест» востребуемыми психологическими ресурсами (создание условий для роста «профессионально-личностного» и «кадрового» потенциалов), обуславливающими положительное отношение к работе.

5. Мониторинг:

- результативности персонала и командной работы;
- формирования и поддержания положительного отношения к работе;
- дрейфа (движения) управленческих и специальных компетенций к уровню мастерства.

*Именно данные условия обеспечивают, с одной стороны, позитивную и созидательную направленность применения человеческих ресурсов для реализации целей Компании (ибо обуславливают адаптацию как к «рабочим местам», так и к функционально-ролевому взаимодействию), а с другой – повышение соответствия профессиональных и психологических ресурсов специалистов и менеджмента характеру и уровню решаемых задач.*

Тем самым посредством реализации реинжиниринговой концепции наращивается капитализация потенциала человеческих ресурсов, способствующая стратегическому развитию Компании.

При этом выявляется «личностно-профессиональный» потенциал (то, чем личность обогащает «рабочее место» и оно становится более рентабельным), повышается «профессионально-личностный» (где «рабочее место» обуславливает личностный рост и личность становится более ресурсной и продуктивной) и системно – «кадровый» потенциал, который способствует дости-

жению уровня мастерства в проявлении компетенций на «рабочих местах».

Остановимся на этом подробнее.

Психологические ресурсы характера (см. Приложение 2) закладывают основу оптимизации командной работы и дают возможность органично наращивать как «профессионально-личностный», так и «кадровый» потенциал Компании.

Именно ресурсы характера создают предпосылки к адекватному проявлению определенных стереотипов поведения людей как на личностном уровне, так и в межличностном и командном взаимодействии.

Особенности оптимизации использования ресурсов характера в менеджменте проявляются тем, что могут служить основанием для выделения нескольких групп руководителей, различающихся спецификой адаптации к условиям управленческой деятельности. Эти группы можно назвать: «Управленцы», «Универсалы» (подробнее см. в комментариях к заданию 11).

Ресурсы, обусловленные особенностями психологической установки, создают предпосылки к их адекватному проявлению в контексте взаимозаменяемости и взаимодополнительности в межличностном и командном взаимодействии.

Поэтому в функционале управленческой деятельности ценностные ориентации руководителя на стратегический анализ, решение задач, средства их реализации или социально-психологические методы выполняют особую роль.

Эти ориентации обуславливают *избирательное* проявление управленческих установок (см. ЗАДАНИЕ 2).

Особенности оптимизации использования ресурсов характера и психологической установки в менеджменте проявляются тем, что могут служить основанием для выявления групп руководителей – «Управленцы/универсалы» и «Универсалы/управленцы».

Особенности дальнейшей оптимизации использования ресурсов характера в менеджменте проявляются тем, что могут служить основанием для перераспределения всех участников из групп «Управленцы», «Универсалы», «Управленцы/универсалы», «Универсалы/управленцы» в ориентированные на адресную командную работу группы, которые формируются на базе главных (преобладающих) черт характера (см. ЗАДАНИЕ 11, раздел 4).

Таким образом, выявленные группы лиц могут составить универсальную основу для формирования целевых команд, которые могут интегрироваться в комбинацию команд.

Тем самым может быть создан рабочий комплекс команд, востребуемых спецификой состояния среды функционирования «структурного образования» в реальном времени.

При этом состав и значимость целевых команд, вошедших в данный комплекс команд, может меняться в зависимости как от особенностей развития «структурного образования», так и от состояния среды, в которой команда функционирует.

Важным условием для использования человеческих ресурсов в реальном времени является владение адекватной информационной технологией, которая позволяет «поставлять» востребуемые ресурсы на конкретные «рабочие места».

Программное приложение к реинжиниринговой технологии дает возможность востребовать из «базы данных» ресурсы, адекватные «рабочим местам» и содержащие как требуемые особенности характера и психологической установки, так и иные необходимые человеческие ресурсы в реальном времени.

Для этого в одной из организующих оболочек Программного приложения создана возможность формировать заявку на востребованную представленность того или иного ресурса в его конкретной конфигурации (комбинации определенным образом выраженных шкал/признаков).

Для формирования навыка диагностики особенностей характера и прогнозирования поведения выполняется практическое ЗАДАНИЕ 1, а для формирования навыка диагностики психологической установки в управленческой деятельности и работы с результатами измерения ценностных ориентаций руководителя – практическое ЗАДАНИЕ 2.

В то же время результаты, получаемые в ходе выполнения практических ЗАДАНИЙ 1 и 2, позволяют каждому участнику в процессе выполнения практического ЗАДАНИЯ 11 занять свое место:

а) в одной из четырех групп: «Управленцы», «Универсалы», «Управленцы/универсалы», «Универсалы/управленцы»;

б) в одной или нескольких из семи групп, сформированных на базе главных (преобладающих) черт характера.

Отличительной чертой применяемого подхода к ресурсному использованию результатов тестирования является позитивная и созидательная направленность применения человеческих ресурсов. Ибо выявленные личностные ресурсы, с одной стороны, адекватно используются для повышения «профессионально-личностного» и «кадрового» потенциалов участников, а с другой — обуславливают как оптимальные направления применения индивидуальных ресурсов, *включая и повышение согласованности личностно-ролевых ожиданий (ЛРО)*, так и нахождение в команде адекватного места для эффективного использования этих ресурсов, *включая и повышение согласованности функционально-ролевых ожиданий (ФРО)*.

В то же время управленческая деятельность востребует должное внимание к дальнейшему наращиванию возможностей команды в системном повышении уровня управляемости человеческими ресурсами, увеличении «профессионально-личностного» и «кадрового» потенциалов, а также их эффективного использования для реализации целей Компании.

Эту задачу успешно решает Реинжиниринговая информационная технология реализации целей Компании (РИТ РЦК), которая дает возможность повышать, с одной стороны, управляемость человеческими ресурсами (*включая формирование единства приоритетов эффективной реализации деятельности на базе адекватной оценки ее результативности*), а с другой — их капитализацию **в реальном** времени, и тем самым завершает первую часть Практикума (вторая часть Практикума планируется к выпуску в 2009 г. — *Авт.*).

Механизм внедрения РИТ РЦК, обуславливающий как повышение согласованности личностно-ролевых и функционально-ролевых ожиданий, так и формирование единства приоритетов эффективной реализации деятельности на базе адекватной оценки ее результативности в целом, реализующий (*на базе авторской теории деятельностно ориентированной сплоченности*) капитализацию потенциала человеческих ресурсов и тем самым системно обеспечивающий конкурентное преимущество перед другими участниками рынка, приводится в Приложении 3.

Таким образом, **получив квалификацию пользователя Технологии**, можно управлять человеческими ресурсами так же, как дирижер управляет оркестром.

В помощь читателю, самостоятельно осваивающему Технологию, автор подготовил Приложение 6 – сценарий освоения программы «Обеспечение роста «профессионально-личностного» и «кадрового» потенциалов и их эффективного использования для реализации целей Компании: Реинжиниринговая информационная технология».

Данное Приложение поможет Вам, Уважаемый читатель, сформировать начальный навык пользования Технологией и закрепить его в своей практической работе.

*С самыми наилучшими пожеланиями,  
**Василий Авдеев***