

Михаил Федякин

*Инженерия  
и психология  
управления:  
заметки  
и комментарии*



**Михаил Федякин**  
**Инженерия и психология**  
**управления. Заметки**  
**и комментарии**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=10329657](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=10329657)*  
*ISBN 978-5-4474-1142-8*

**Аннотация**

Написанное представляет сборник с дополнениями и комментариями к первой и третьей частям книги «Инженерия и психология управления»: «Типы организационных культур. Стили менеджмента» и «Модели компетенций. Системы оценки исполнителей». Обе части распространяются свободно и находятся в открытом доступе. Рекомендуется к прочтению руководителям, HR-специалистам, организационным консультантам, а также студентам, обучающимся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации».

# Содержание

От автора	5
В дополнение к описаниям типов культур и этапов развития организации	7
Несколько слов по поводу определения некоторых слов	11
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# **Инженерия и психология управления: заметки и комментарии Михаил Федякин**

© Михаил Федякин, 2015

© Michael W. Murphy, фотографии, 2015

Создано в интеллектуальной издательской системе  
Ridero.ru

# От автора

В данный сборник включены заметки с дополнениями и комментариями к первой и третьей частям книги «Инженерия и психология управления»: «Типы организационных культур. Стили менеджмента», а также «Модели компетенций. Системы оценки исполнителей».

Обе этих части также написаны мной, однако находятся в открытом доступе и свободно распространяются по лицензии Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivatives<sup>1</sup> (CC BY-NC-ND). Ссылки для скачивания соответствующих файлов указаны в библиографическом списке, в самом конце.

Темы которые затрагиваются как там, так и в этой небольшой книге, имеют прямое отношение к организационной культуре и психологии, оценке и управлению персоналом, а также менеджменту как таковому. Нисколько при этом не сомневаюсь, что даже искушённый читатель без труда найдёт для себя в написанном массу нового и практически полезного. В первую очередь, разумеется, это касается руководителей, владельцев бизнеса, HR-специалистов и организационных консультантов.

Заметки содержат рисунки автора и ряд цитат из разных

---

<sup>1</sup> <http://creativecommons.ru/licenses>

источников.

Посвящаю книгу моим родителям: Вячеславу Михайловичу и Ларисе Александровне.

# **В дополнение к описаниям типов культур и этапов развития организации**

В одной из концепций, представленной в первой части книги «Инженерия и психология управления» [36], внимательный читатель мог легко усмотреть одну весьма и весьма существенную неувязку. Речь идёт вот о чём. Если, с одной стороны, утверждается, что организации определённых типов (например, творческие коллективы, профсоюзы, промышленные предприятия) изначально характеризуются доминированием вполне определённого типа культуры, а с другой, – если каждая из этих организаций меняет доминирующую культуру на разных этапах своего развития, нет ли в этом серьёзного противоречия?

Увы, я не могу сослаться на результаты каких-то известных исследований, посвящённых этому вопросу, да и вряд ли таковые (по крайней мере в настоящее время) существуют в природе. Поэтому мне придётся отталкиваться лишь от единичного случая описанного самими авторами данной концепции: Евгением Емельяновым и Светланой Поварницыной [9].

Напомню, что в своей книге «Психология бизнеса» они рассказали о реальном случае из их консультационной прак-

тики, который относится к началу 90-х годов прошлого века.

Привожу цитату с сокращениями:

Еще в начале девяностых годов нам довелось участвовать в работе команды консультантов, приглашенных для подготовки масштабных организационных изменений на крупном электронном заводе, находившемся в тот период в стадии конверсии.

...подразделения начали жить собственной жизнью и искать возможности заработков на стороне...

Иными словами, это были признаки вступления организации в «случайную» фазу...

В ходе этой работы уже была использована идеология «открытой» модели...

После того как проекты изменений были согласованы, удалось синхронизировать направление изменений и действия менеджеров, которые стали работать на единую, совместно выработанную цель.

Позднее же, после внедрения разработанных изменений, общая структура организации вновь стала консервироваться и возвращаться к своему исходному «закрытому» типу [9].

Необходимо пояснить, что в данном случае находящаяся в условиях кризиса организация с изначально доминирующей «Закрытой» организационной культурой («Традиционная иерархия») за достаточно короткий срок сменила три типа культуры и вновь вернулась к исходной. Доминирующий тип культуры определялся мной как преобладаю-



ций на высшем и среднем уровнях системы управления и, с учётом сделанных мною поправок, описанная смена этапов носит циклический характер и предполагает следующую последовательность: «Произвольная» организационная культура сменяет «Закрытую», затем сменяется «Открытой», «Открытая» сменяется «Синхронной», «Синхронная» – «Закрытой» и так далее.

В описанном Емельяновым и Поварничиной случае последовательная смена доминирующих типов культур в прямом порядке до исходной была сознательно инициирована рядом соответствующих мер. Кроме того, причиной кризисной ситуации, как можно понять, послужили не внутренние, а мощные внешние факторы – распад Советского Союза и целых отраслей промышленности. Именно в силу этого нельзя однозначно утверждать, что естественная динамика развития, без учёта внешних влияний, будет схожа с описанной и что смена этапов с культурами не органичными для данной организации будет проходить столь же быстро.

К сожалению, о других схожих случаях из собственной практики Емельянов и Поварничина упоминают лишь вскользь:

...приведенная в примере последовательность смены моделей впоследствии подтвердилась на большом количестве разнообразных бизнес-структур, которые в периоды своих внутренних перестроек часто двигались через хаос «случайной» модели,

согласование интересов и выработку общей цели в модели «открытого» типа к целенаправленной работе в «синхронной» организации [9].

Опираясь на это нельзя полностью быть уверенным в том, что кризис хотя-бы у части из этих бизнес-структур был вызван, в первую очередь, внутренними, а не внешними факторами и прямо связан с завершением именно того этапа организационного развития, который связан с органичной для них организационной культурой. Однако, с другой стороны, это вполне может быть принято в качестве вполне допустимой гипотезы.

Таким образом, пока не доказано обратное, можно полагать, что этапы развития организаций с органичными для них типами культур должны длиться намного дольше прочих.

# Несколько слов по поводу определения некоторых слов

Даже среди авторитетных тестологов, психометристов, а также продвинутых специалистов в сфере оценки персонала до сей поры существует множество несхожих мнений касающихся трактовки некоторых специфических терминов. Не претендуя на истину в последней инстанции, тем не менее, добавлю и я свои «пять копеек» – возможно это покажется кому-то полезным.

В определениях, которое даются на сайте «Гуманитарных технологий» [11] – пожалуй, наиболее известной и почтенной организации в России, занимающейся разработкой инструментов оценки – написано буквально следующее:

**КОМПЕТЕНЦИЯ** – требование организации к работнику, предписывающее ему ответственность за определенный результат на определенном участке в организации (в рамках определенной «области ответственности»). Второе значение, которое часто используется в контексте **АССЕССМЕНТА**, определяет **КОМПЕТЕНЦИЮ** как желательный для организации стандарт поведения в определенной должностной роли (бизнес-ситуации), обеспечивающий успешное достижение организацией своих целей. Не следует путать «**КОМПЕТЕНЦИЮ**»

и «КОМПЕТЕНТНОСТЬ». Первое указывает на то, какие требования предъявляет организация к работнику, второе – на то, соответствует ли работник этим требованиям. В терминах тестологии «компетенцию» удобно интерпретировать как название шкалы, а «компетентность» – как уровень на шкале [28].

О том что такое тестология и с чем её едят можно прочесть в фундаментальном труде Александра Шмелёва который так и называется: «Практическая тестология» [44].

Итак, речь, в данном случае, пойдёт о понятиях, которые описываются терминами «competence» и «competency», и появившимися в англо-американской организационной психологии во второй половине XX века.

Тем, кто прочёл хотя-бы первую главу в третьей части книги «Инженерия и психология управления» уже известно, что русские слова «компетенция» и «компетентность» которые, очевидно, не являются синонимами, также не являются и точными эквивалентами английских слов «competence» и «competency» [37]. Последние же напротив – абсолютно неотличимы по смыслу в обычном английском, и лишь возникновение американского и британского подходов в оценке исполнителей наполнило эти слова несколько разным содержанием [48].

Исходя из этого, определения касающиеся слов «компетенция» и «компетентность» в словаре на сайте «Гуманитар-

ных технологий», на мой взгляд, не совсем удачны. Неудачны они уже хотя-бы потому, что сам словарь изначально был назван «Толкователь иностранных терминов по кадровому менеджменту» (основное название: «Словарь HR-терминов»). Однако у приведённых в толкователе слов «компетентность» и «компетенция» не только русское написание, но даже определения близки тем, что можно встретить толковых словарях русского языка.

Например, в цитате ниже прямо говорится, что «компетенция» – это именно область ответственности, что, скорее, больше соответствует значению слова в русском:

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ** – способность человека справляться с решением разнообразных задач, как стандартных, так и нестандартных, как в пределах, так и на границах его **КОМПЕТЕНЦИИ** (области ответственности) [28].

Авторы определений всё-же обозначили некие «культурно-языковые особенности», дополнив значения слов «компетентность» и «компетенция» содержанием, которое позволило-бы хоть как-то связать их с теми «competence» и «competency» о которых что-то такое говорится в разных англо-американских источниках (ибо речь, напомним, всё-таки идёт об «иностраных терминах»). Например, приведённое выше определение «компетентности» имеет более широкий смысл чем в русском, где под ней чаще понимают знания или осведомлённость. В самой первой приведённой ци-

тате также подчеркивалось, что компетентность и компетенцию «не следует путать», хотя спутать, скорее, легче английские «competence» и «competency».

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.