

СОЦИОНИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 159.923+658

Букалов А. В., Карпенко О. Б., Чикирисова Г. В.

**ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
НА КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Описан многолетний опыт применения новых психоинформационных технологий на крупных промышленных предприятиях на примере «Надымгазпрома» (РАО «Газпром», Россия). Эти технологии применялись для реорганизации коллективов, для создания новых управленческих команд с обеспечением деловой и психологической совместимости сотрудников, что значительно увеличило работоспособность коллективов и их управляемость.

Ключевые слова: соционика, коллектив, управление, реорганизация, создание управляющих команд, деловая и психологическая совместимость, кадровая работа, кадровый резерв.

На протяжении ряда лет, начиная с 1993 г., группа научных сотрудников Международного института соционики (МИС, г. Киев) под руководством директора МИС доктора философии А. В. Букалова по приглашению генерального директора «Надымгазпрома» Л. С. Чугунова работала с управленческими коллективами предприятий «Надымгазпрома», включая само объединение (г. Надым), ГПУ (Пангоды), строительные тресты с ПМК, ремонтные предприятия, управления капитального строительства (УКС), АТП и пр. — всего 28 подразделений.

В работе с управленческими коллективами использовались новые методики, разработанные на основе соционики, — науки об информационной структуре психики человека и прогнозировании степени совместимости людей, как деловой, так и психологической. Методы соционики дают возможность решать задачу, нерешаемую в социометрии, — прогнозировать совместимость людей, которые даже незнакомы друг с другом. Эти методы основываются на открытии, зарегистрированном в 1996 г. с вручением его автору — А. Аугустинавичюте — медали имени академика П. Л. Капицы.

Целью работы с коллективами «Надымгазпрома» было определение психоинформационных качеств и способностей каждого сотрудника и выдача рекомендаций по реорганизации коллективов, чтобы увеличить эффективность управления ими и внутреннюю слаженность их работы. Дополнительно отметим, что параллельно выполнялись экспертно-консультационные работы в мэрии, ГОВД, банках и торговых предприятиях г. Надыма, что также дало положительные результаты.

Начав работу с заместителями нового генерального директора, исследователи выявили недостаточную психологическую, информационную и деловую совместимость некоторых из них, как между собой, так и с генеральным директором. В результате, исходя из наших рекомендаций, структура была перестроена. Заместители, бывшие хорошими специалистами, но не вписывавшиеся в команду, стали руководителями отдельных подразделений НПП, их сменили новые заместители, работа которых, их психоинформационные качества и стратегия действий согласовывались с общей командой генерального директора. Часть заместителей осталась на своих местах с коррекцией служебных обязанностей.

Далее, по направлению каждого заместителя исследовались кадры руководителей среднего звена в финансово-экономической сфере (финансовый отдел, бухгалтерии и т. д.), газодобывающий, транспорт, энергетика и др.

Исследовались качество и эффективность обсуждаемых и принимаемых на планерках решений в зависимости от состава участников, руководителей служб и

подразделений. Это связано с тем, что общая психоинформационная структура малых и больших групп в определяемом направлении и динамику циркуляции и обработки управленческой информации. В качестве примера можно привести случаи, когда на ряде предприятий планерки и совещания проходили крайне неэффективно. Как выразился один из заместителей директора: «Сидим три часа, уже голова болит, а ничего не решили». В этом конкретном ярком случае мы обнаружили, что состав участников планерки соответствует так называемой «группе казни». Такая группа психологических типов известна тем, что участники при взаимодействии испытывают сильный психофизиологический дискомфорт, что, однако, плохо осознается.

В других случаях мы обнаруживали скрытые проблемы во взаимодействии участников, что резко снижало коэффициент полезного действия таких совещаний, несмотря на внешнее формальное благополучие. При использовании выданных нами рекомендаций по составу участников в каждом конкретном случае КПД таких планерок и совещаний значительно возрос, в них стали участвовать не формально, а заинтересованно, без торможения исполнения принятых решений.

Рассматривались и давались рекомендации по эффективному взаимодействию подразделений и руководителей друг с другом. Методики МИС позволяют определять коэффициенты психоинформационного взаимодействия как любого сотрудника в коллективе, так и состояния коллектива в целом. Так, в управлении одного строительного треста мы обнаружили отрицательные коэффициенты психологического взаимодействия большинства сотрудников. Это означало, что команда чрезвычайно неэффективна (несмотря на энергичные усилия ее руководителя), и, следовательно, качество управления трестом очень низкое. Однако руководство треста не спешило делать выводы. Этот результат подтвердился через два месяца, когда в отдельных подразделениях треста началась забастовка рабочих. В этом было виновато плохое управление. Разумеется, после этого примера к нашим рекомендациям в этом тресте стали относиться более ответственно.

Во другом строительном тресте к нашим рекомендациям сразу отнеслись очень серьезно, и это помогло оптимизировать структуру управления, а также провести ряд реорганизаций и слияний коллективов подразделений без особых издержек.

В нескольких случаях мы провели работу по слиянию двух подразделений с формированием единых коллективов по принципу соответствия поставленным задачам с обеспечением деловой, информационной и психологической совместимости, включая рекомендации для такого коллектива. При этом не только повысилась эффективность предприятий, но и были значительно сэкономлены средства, так как устранялись дублирующие структуры.

Необходимо подчеркнуть, что психоинформационная совместимость и следующая из этого слаженность взаимодействия команды определяется внутренней структурой психики человека. Конкретные люди, сотрудники могут быть прекрасными специалистами и хорошими людьми (каждый в отдельности), но в коллективе они либо усиливают качества друг друга, либо остаются нейтральными, либо ослабляют — из-за непонимания образа мышления и стратегии действия партнеров. Это особенно ярко проявляется, когда формируется единое социальное или психоинформационное поле группы.

Случается, хотя и редко, что оптимальный состав групп формируется стихийно, методом «естественного отбора» на протяжении многих лет. Так, в одном из крупнейших подразделений «Надымгазпрома», в котором большинство сотрудников работали по 10–15 лет, при реорганизации мы дали рекомендации по формированию отделов и секторов. Руководитель подразделения, изучив их, был поражен: по многолетнему опыту работы он знал, что некоторым сотрудникам лучше работать вместе над определенными задачами, но не мог охватить всех — около 100 человек. Он не понимал, как получилось: часть наших рекомендаций по давно работающим сотрудникам совпала с их прежним размещением много лет назад, когда коллектив стихийно перестраивался для решения сложной задачи, затем, после ее решения, коллектив был административно реорганизован. Таким образом,

соционические методики дали возможность перевести изменившийся и увеличившийся коллектив в оптимальное состояние с максимальным коэффициентом полезного действия.

В ходе экспертно-консультационных работ был выявлен и устранен целый ряд скрытых и явных конфликтов, затруднявших или тормозивших конструктивную работу.

Особое внимание уделялось работе с кадровым резервом. В дополнение к стандартным документам кадровых служб формировались психоинформационные портреты сотрудников с указанием подразделений, где бы они могли занять руководящую должность согласно своим личностным качествам. Регулярно проводилась выдача рекомендаций по назначению на вакантные должности руководителей подразделений.

Таким образом, разработанные нами методы соционики могут значительно дополнять информацию кадровых служб о персонале и коллективе в целом. Генеральный директор, директор по кадрам или заместитель директора по кадрам могут использовать полученную информацию для проведения эффективной кадровой политики. Важно, что полученная методами соционики информация основывается на глубинных структурах личности человека, поэтому наши выводы и рекомендации используются уже 5–7 и более лет. При этом сотрудники Международного института соционики на протяжении ряда лет отслеживают динамику исследованных, реорганизованных и организованных коллективов. При необходимости их коррекции в связи с новыми задачами, экономическими условиями, неизбежным изменением кадрового состава даются дополнительные корректирующие рекомендации. Методики позволяют рассчитать и спрогнозировать в режиме реального времени, что произойдет с коллективом, когда в него придут или из него уйдут конкретные сотрудники.

Итак, методы соционики, разработанные и используемые в Международном институте соционики, показали свою высокую эффективность в управлении крупными предприятиями и объединениями, в том числе в нефтегазовой промышленности [2]. Однако возможности новых методов гораздо шире. Они могут быть очень эффективны при вахтовой работе, когда в экстремальных условиях особенно требуются взаимопонимание и поддержка. Это тем более нужно при длительной изоляции рабочего коллектива. Разработанные методы обеспечивают не только психологическую, информационную и деловую совместимость, но и одновременно способствуют поддержанию психического здоровья, а также психической защите от негативных воздействий экстремальных условий. В подобранной группе люди меньше болеют, быстрее выздоравливают, имеют повышенный психологический тонус.

Отметим, что аналогичные методики в настоящее время предложены МИС для применения при формировании экипажей космических кораблей, интернациональных экипажей международной космической станции (МКС).

Наш многолетний опыт работы в различных коллективах свидетельствует о большой перспективности применения разработанных методик на всех промышленных предприятиях.

Л и т е р а т у р а :

1. Букалов А. В. Соционика: гуманитарные, социальные, политические и информационные интеллектуальные технологии XXI века. //Соционика, ментология и психология личности. — 2000. — № 1.
2. Букалов А. В., Карпенко О. Б., Чикирисова Г. В. О распределении соционических типов в различных производственных коллективах. //Соционика, ментология и психология личности. — 2000. — № 1.
3. Букалов А. В., Карпенко О. Б., Чикирисова Г. В. Эффективный менеджмент и кадровый консалтинг с использованием соционических технологий. /Материалы V Ежегодной Всероссийской научно-практической конференции ИМАТОН «Психология бизнеса. Организационное консультирование: услуги и клиенты». — СПб: ИМАТОН, 2002. — С. 55–57.
4. Карпенко О. Б., Букалов А. В., Чикирисова Г. В. Кадровый менеджмент и современные психоинформационные технологии. — там же. — С. 64–66.

Статья поступила в редакцию 21.10.2002 г.