

МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМНЫХ ЗОН В ОРГАНИЗАЦИИ

THE METHODS OF IDENTIFICATION OF THE ORGANIZATION PROBLEM AREAS

G. Vlasjuk

Annotation

The article describes methods for the detection of problem areas in the organization, principles of treatment of the results, examples analysis of the data.

Keywords: problem area, resources, organization, competitiveness, solutions to the problem.

Власюк Галина Викторовна

Кандидат социологических наук, доцент
Московского государственного
университета путей сообщения

Аннотация

В статье рассматриваются методы обнаружения проблемных зон в организации, принципы обработки полученных результатов, примеры анализа полученных данных.

Ключевые слова:

Проблемная зона, ресурсы, организация, конкурентоспособность, формальная сеть, пути решения проблемы.

По мнению Г.Зиммеля организация как интегрированное образование "выполняет сравнительно гораздо больше, чем было бы выполнено в том случае", [1] если бы оно распалось бы на много единиц, из каждая в отдельности была бы высокопроизводительна и ресурсооптимальна.

В тоже время следуя за Ч.Бернардом можно утверждать, что агентов объединяться в согласованно действующие группы (социальные системы), заставляя присутствие им ограничения, а траектория развития сотрудничества в рамках таких систем зависит от результатов (достижения цели) и эффективности (минимизации вложения ресурсов). [2] Такие системы характеризуются общностью цели, готовностью сотрудничать и наличием системы коммуникаций. При этом интегрированная конкурентоспособность организации определяется тем, насколько продуктивно работает каждый агент, вкладывая свои силы в достижение общеорганизационных целей, транслируемые посредством системы коммуникаций, направляющих внутриорганизационную деятельность. При этом показателем эффективности действий агента является его максимальный вклад в отличительную организационную компетенцию, что связано со стремлением, мотивированностью к такому ресурсному вложению. Причем показателем правильности ресурсовложений агента является повышение его конкурентоспособности в рамках организации, выражаемое в признании организацией заслуг агента.

Вслед за Дарендорфом можно утверждать, что в организации существуют конфликтные зоны. [3] Это зоны

внутренних конфликтов в организации, скрытых или очевидных разного уровня и интенсивности заретушированные социальными ролями организационных агентов, завуалированные образами, создаваемыми их участниками, и поэтому не поддающиеся легкой диагностике. Появление таких конфликтных зон связано, с одной стороны, со спецификой внутриорганизационного функционирования, а с другой с социальными характеристиками конкретных групп, объединяемых определенной деятельностью, а также с социально-психологическими особенностями отдельных агентов.

По мнению Г.Зиммеля рассмотрение друг друга сквозь пелену ожиданий – это "неизбежная, совершенно автоматически действующая предпосылка, которая является одним из средств придать личности и действительности в представлении другого качество и форму, которых требует его социальность". [4] Именно расхождение ожидаемого и реального предложения, ожидаемого и реального вознаграждения, определяет образование конфликтных зон.

То есть появление конфликтных зон связано с несоответствием предложения сотрудника запросу, т.е. ожиданиям организации или несоответствием предложения организации, как комплексной системы мотивирования, ожиданиям сотрудника. Эти зоны с одной стороны свидетельствуют о том, что, по мнению менеджмента организации, ее деятельность не достаточно эффективна, так как агенты ограничивают усилия по достижению устанавливаемых для них целей, а с другой стороны о непо-

нимании агентами ожиданий менеджмента или нежелании их выполнять в силу неправильно построенной системы стимулирования. Причем конфликтность зон может быть потенциальной, отражать возможность снижения производительности агентов, которые в настоящий момент активно вкладывают ресурсы в достижение организационных целей, ожидая соответствующей отдачи, однако такие усилия не понятны или не ценны для менеджмента. Именно поэтому более точным представляется определение проблемные зоны.

Автором разработана методика выявления проблемных зон, на основе метода семантического дифференциала, состоящая из опросника Ч.Осгуда,[5] для описания респондентами образа организации, опросника В.П.Серкина[6] для описания респондентами образа профессионала, опросник Власюк для сопоставления значимости стимулов "быть конкурентоспособным", "быть успешным", "быть хорошим специалистом", "быть востребованным" и "быть коммуникабельным", а также ассоциативного эксперимента, стимулами в котором выступают "конкурентоспособность" и "успех".

Обработка опросников С.Осгуда и В.П.Серкина ведется с выявлением семантических универсалий и коэффициента вариации, как показателя типичности мнения группы.

Метод семантических универсалий, предложенный В.П.Серкиным, позволяет минимизировать использование математического аппарата, и быстро определить доминирующие в группах мнения. Метод В.П.Серкина построен на утверждении, что среднее значение полярно оцениваемых испытуемыми критериев (при шкале от -3 до +3) близко к нулю, если же оценки сдвинуты к одному из концов шкалы, среднее по группе будет также сдвинуто к этому концу шкалы. При этом наиболее согласованные по группе контрастные (сильные) оценки будут сдвинуты к концам всего диапазона оценок. Универсалиями выступают показатели, попадающие в зону 10 % отступа от максимальных значений в "положительную" и "отрицательную" сторону оси, где отступ – разброс значений по оси.

Экспериментально доказано, что в зону универсалий попадают показатели чаще всего выбираемые в группе как доминантные, однако конкретных данных о типичности мнения в группе универсалии не дают. Кроме того согласно В.П.Серкину существуют ограничения для применения этого метода: в исследуемой группе должно быть не менее 15 человек и разброс значений по оси не должен быть менее 1,25. Меньший разброс значений свидетельствует о типичности мнения группы и делает выделение универсалий нецелесообразным.

Для получения конкретных данных о типичности мн-

ения в группе рассчитываются показатели дисперсии, отражающий уровень единства мнений группы, среднеквадратичное отклонение и коэффициент вариации, характеризующий однородность данных. Он измеряется в процентах, что позволяет проводить сравнительный анализ.

Чем больше значение коэффициента вариации, тем относительно больший разброс и меньшая выравненность исследуемых значений. Если коэффициент вариации меньше 10%, то изменчивость вариационного ряда принято считать незначительным, т.е. группа практически едина во мнении. Коэффициент вариации от 10% до 20% свидетельствует о средней сплоченности группы, больше 20% и меньше 33% о некоторых расхождениях в суждениях. Если коэффициент вариации выше 33 % мнения в группе неоднородны, близко к 100 % – крайне неоднородны, существенно отличаются друг от друга, но все-таки типичны. При анализе целесообразным представляется рассмотрение зон, где коэффициент вариации 33–50 % как достаточно типичных, а 51–100 % как относительно типичных. Коэффициент вариации признака более 100% свидетельствует о нетипичности оценки данного признака в группе. Таким образом, используя коэффициент вариации можно проводить сравнительный анализ типичных для групп мнений, выявляя характерные суждения.

Несовпадение типичного для группы мнения с персональным мнением руководителя, формулируемым на основе его личного семантического дифференциала, или коллективным мнением группы "руководство" определяет проблемную зону.

Для более глубокого анализа полученных на основе опросника В.П.Серкина данных автором разработаны принципы факторного анализа. Полученные данные разделяются на четыре блока (профессиональный, личностно-профессиональный, личностный и блок восприятия и оценки), в которых в свою очередь были выделены факторы профессионализма (профессиональная зрелость; стаж работы; профессиональная образованность; повышение профессионализма; отношение к работе; особенности стиля работы, в том числе особенности стиля руководства; интеллектуальные данные; личностные особенности, в том числе склонность к риску; личностные качества; материальная и моральная заинтересованность; личные качества в восприятии группы; отношение группы). Сопоставляются степень расхождения в оценке факторов и блоков (по средним значениям) между группами и единодушные оценки внутри группы (рассчитываются дисперсия и среднеквадратичное отклонение как показатель единодушия). Качественно проводится сопоставление степени единодушия в группах по показателю.

Углубленный анализ опросника Ч.Осгуда позволяет определять типичное отношение агентов к организации и

строить комплексную схему восприятия. Причем экспериментально доказано, что семантическое пространство имеет смысл строить не по факторам "оценка", "сила", "активность", предлагаемых Ч.Осгудом, а в соответствии с трехкомпонентной моделью описания эмоций В.Вундта "удовольствие – напряжение – возбуждение".[7] Такой анализ проводится путем разделения типичных для групп признаков по компонентам, а затем вычисляется как коэффициент вариации по компоненту с учетом всех показателей выделенных в исследуемых группах, так и коэффициент вариации по выделенным группой признакам.

Для понимания глубинных причин несовпадений используются данные ассоциативного эксперимента дающие возможность определить наполнение стимулов "конкурентоспособность" и "успех". При этом семантически успех понимается как достижение абсолютное, тяготеющее к стечению обстоятельств, а конкурентоспособность как целенаправленное накопление активов, позволяющее добиваться результатов более высоких, чем остальные. Согласно В.П.Серкину набор неслучайных ассоциаций на определенное слово (стимул) для группы может быть определен как ассоциативная семантическая универсалия стимула, которые могут анализироваться качественно. Причем, согласно прикладного правила В.П.Серкина, в ассоциативную семантическую универсалию стимула включаются все ассоциации, использованные в группе из 20–25 или меньшего количества испытуемых двумя или большим количеством испытуемых.

Кроме того представляется целесообразным использование опросника Г.В.Власюк, позволяющий построить профили оценок стимулов "быть конкурентоспособным", "быть успешным", "быть хорошим специалистом", "быть востребованным" и "быть коммуникабельным" с использованием семантического дифференциала на основе совокупности оценок по выделенным шкалам: "существенно", "важно", "значимо", "полезно", "приятно", "хорошо", "нужно". Определение значимости стимула для испытуемых производится с помощью расчета площадей профилей предлагаемых стимулов путем сравнения полей семантического покрытия. Значимо высокие коэффициенты совпадения площадей профилей (до 10% разницы в покрытии поля между наибольшей и наименьшей площадью) могут свидетельствовать о сходном содержании значения стимула (субъективного опыта взаимодействия с данным стимулом) для разных групп. Значимо высокие совпадения площадей профилей оценки разных стимулов одной группой может свидетельствовать о сходстве семантического содержания значений данных стимулов.

Отталкиваясь от того, что выявление семантической оценки, дисперсия которой составляет менее 25% от средней по всем признакам, позволяет говорить о значимости именно этого цифрового показателя оценки по

группе испытуемых, можно утверждать, что разница в покрытии площадей семантического дифференциала стимулов в 25% от минимальной – невелика, а в случае приближения к 50% – существенна. При разнице в площадях приближающихся к 100%, можно говорить о качественном различии предлагаемых стимулов.

В качестве дополнительного инструмента сбора информации в исследованиях могут быть использованы интервью и полуструктурированные интервью с руководством.

Основным достоинством комплексной методики, включающей все методы исследования, является возможность нахождения не только проблемных зон, но и путей их преодоления.

Примером применения разработанной методики является исследование, проведенное в компании "Техно", целью которого было выявление проблемных зон и разработка рекомендаций по их преодолению. Исследование проводилось методом сплошного анкетирования в руководящем аппарате компании.

Исследование показало, что проблемной зоной выступает желание администрации инициировать сотрудников отдела продаж к принятию решений и их категорическое нежелание принимать на себя ответственность. При этом с одной стороны факторный анализ по В.Вундту показал наличие в организации устойчивой положительной атмосферы, которую единодушно заявляют представители всех отделов компании, а с другой высокую наполненность компонента "напряжение".

По отделам продаж и закупок в компонент "удовольствие" входит все 4 отмеченных в группах показателя, что свидетельствует о более положительном эмоциональном фоне, чем по отделу ИТ и руководству, где наполняемость компонента по два показателя. В тоже время выраженность этого компонента позволяет говорить о благоприятной атмосфере в коллективе, причем такое мнение достаточно типично в группах.

Компонент "напряжение" не столь высоко нагруженный в отделе продаж и ИТ (по три признака из 7) в отделе закупок имеет высокое наполнение, однако то, что в целом состояние напряжение для группы не типично, позволяет говорить об определенном компенсировании по оси напряжение–разрядка, однако учитывая высокую амплитуду значимых для групп факторов напряженности, следует контролировать их полярность. При этом состояние напряжения руководства – типично для группы, причем единственным признаком выступает "смутный".

Компонент "возбуждение", достаточно нагружен в отделе продаж и закупок, а по руководству в него входит

Наполнность компонентов по В.Вундту

№ №	Компонент/Признак	Отдел продаж		Отдел закупок		Отдел ИТ		Руководство	
		Квар	Ср.	Квар	Ср.	Квар	Ср.	Квар	Ср.
Компонент "Удовольствие"									
2	Приятный/неприятный	25 %	2,2	40 %	1,84	55 %	1,65	84 %	1,42
6	Радостный/печальный	60 %	1,71	63 %	1,56				
23	Безобразный/прекрасный	75 %	-1,57	65 %	-1,44				
27	Плохой/хороший	39 %	-2,14	69 %	-1,64	60 %	-1,7	73 %	-1,41
	<i>Коэффициент вариации по компоненту</i>	49,7 %		57 %		77 %		91 %	
	<i>Коэффициент вариации по выделяемым группой признакам</i>	49,7 %		57 %		57 %		85 %	
Компонент "Напряжение"									
13	Простой/сложный								
20	Ясный/смутный					68 %	-1,59	54 %	-1,41
24	Тупой/острый	85%	1,64	75 %	1,56				
25	Искренний/неискренний	84 %	-1,21	68 %	-1,56	96 %	-1,11		
30	Слабоочерченный/четкий	98 %	1,43	85%	1,6	70 %	1,47		
32	Мягкий/твердый			97 %	-1,52				
34	Закономерный/случайный			98 %	-1,44				
	<i>Коэффициент вариации по компоненту</i>	1620 % (-)		1556 % (-)		2020 % (-)		356 % (-)	
	<i>Коэффициент вариации по выделяемым группой признакам</i>	295 %		993 %		331 %		54 % (-)	
Компонент "Возбуждение"									
1	Горячий /холодный	51 %	1,71	53 %	1,88			0 %	2
16	Серьезный/смешной			72 %	1,8			79 %	1,5
21	Уникальный/банальный			79 %	1,64	88 %	1,35		
26	Обильный/бедный	77 %	1,35						
29	Мужественный/женственный	71 %	1,71						
36	Сильный/слабый	46 %	1,93	46 %	2,28			52 %	2,33
39	Успокаивающий/возбуждающий			84 %	-1,52			94 %	-1,33
40	Полный/пустой	57 %	2	69 %	1,68	73 %	1,41		
	<i>Коэффициент вариации по компоненту</i>	95,3 %		82 %		162 %		90 %	
	<i>Коэффициент вариации по выделяемым группой признакам</i>	61,1 %		66 %		80 %		72,5 %	

абсолютно единодушный в оценке признак "горячий". Последнее позволяет вслед за Ч.Остудом утверждать, что именно компонент "возбуждение" является важнейшим для руководства, а общее отношение к организации строится с акцентом на признак "горячий". При этом в отделе ИТ нагруженность компонента только 2 признака, выраженность которых невысока, что позволяет говорить об относительном спокойствии группы в отношении деятельности организации.

Таким образом, общее понимание организации руко-

водством с ориентированием на ось "возбуждение" несколько расходится с коллективным, и в частности с отделом ИТ. Такое расхождение между ожиданиями руководства и реальным отношением сотрудников к организации может определять серьезную проблемную зону внутри компании, причем такое эмоциональное несоответствие особенно характерно для отдела ИТ.

Ряд проблемных зон позволил выявить анализ понимания образа профессионала, не смотря на то, что в целом понимание образа профессионала в группах схоже.

Повторяемость семантических универсалий по отделам

Отдел продаж	Отдел закупок	Отдел ИТ	Руководство
Квалифицированный (2,62)	Квалифицированный (2,84)	Квалифицированный (2,47)	Квалифицированный (3)
Компетентный (2,77)	Компетентный (2,6)	Компетентный (2,7)	Компетентный (2,92)
Знающий (2,54)	Знающий (2,4)	Знающий (2,41)	Знающий (2,46)
Выполняющий (2,85)	Выполняющий (2,56)	Выполняющий (2,41)	Выполняющий (2,69)
Ответственный (2,85)	Ответственный (2,84)	Ответственный (2,47)	Ответственный (2,77)
Развивающийся (2,69)	Развивающийся (2,64)	Развивающийся (2,65)	Развивающийся (2,77)
Целеустремленный (2,46)	Целеустремленный (2,84)	Целеустремленный (2,41)	Целеустремленный (2,77)
Работоспособный (2,77)	Работоспособный (2,64)	Работоспособный (2,294)	Работоспособный (2,69)
Полезный (2,77)	Полезный (2,4)	Полезный (2,41)	Полезный (2,923)
Уважаемый (2,3)	Уважаемый (2,4)	Уважаемый (2,12)	Уважаемый (2,46)
Развивающийся, а не закорстевевший (2,77)	Развивающийся, а не закорстевевший (2,72)	Развивающийся, а не закорстевевший (2,65)	Развивающийся, а не закорстевевший (2,69)
Эффективный (2,62)	Эффективный (2,68)	Эффективный (2,18)	Эффективный (2,85)
Добросовестный (2,54)	Добросовестный (2,72)	Добросовестный (2,23)	Добросовестный (2,77)
Заинтересованный (2,385)	Заинтересованный (2,6)	Заинтересованный (2,295)	Заинтересованный (2,69)
Образованный (2,54)	---	Образованный (2,17)	Образованный (2,46)
Умелый (2,3)	---	Умелый (2,41)	Умелый (2,23)
Уверенный (2,3)	---	Уверенный (2,18)	Уверенный (2,77)
---	Способный (2,64)	Способный (2,24)	Способный (2,23)
---	Внимательный (2,48)	Внимательный (2,53)	Внимательный (2,54)
---	Инициативный (2,48)	Инициативный (2,294)	Инициативный (2,69)
---	Умный (2,48)	Умный (2,7)	Умный (2,85)
---	Решающий проблемы (2,88)	Решающий проблемы (2,7)	Решающий проблемы (3)
Подготовленный (2,54)	---	Подготовленный (2,47)	---
Опытный (2,31)	---	---	Опытный (2,54)
---	Активный (2,72)	---	Активный (2,3)
Опытный, а не новичок (2,385)	---	Опытный, а не новичок (2,24)	---
Удачливый (2,46)	---	---	---
Помогающий (2,385)	---	---	---
---	Предприимчивый (2,48)	---	---
---	---	---	Инноватор (2,84)
Условно включаемые (зазор менее 5 % от плеча)			
Инициативный (2,23)	Уверенный (2,28)	Опытный (2,06)	Востребованный (2,3)

Проблемные зоны определяет отсутствие признака в зоне универсалий, или существенное расхождение в выраженности признака по группам. Так проблемным, например, проблемным является признак "инноватор", являющийся универсалией только для руководства.

При этом для выявления зон характерных для отдела в целом целесообразным является сопоставление выраженности признака и типичности его оценки в группах.

Анализ сводной таблицы позволяет выделять проб-

лемные зоны. При этом очевидным является наличие проблемных зон в отношениях отдела ИТ и руководства. В частности, могут быть отмечены разногласия в вопросе о том насколько профессионал должен быть уважаем и эффективен. По единодушному мнению руководства – это неотъемлемые качества профессионала, в то время как по мнению представителей отдела ИТ их значимость снижена.

Так по абсолютно единодушному мнению руководства признак "решающий проблемы" является доминирую-

Сводная таблица универсалий и показателей сплоченности по группам

№№	Отдел продаж		Отдел закупок		ИТ		Руководство	
	Ср	Квар	Ср	Квар.	Ср	Квар	Ср	Квар
1	2,615385	0,24	2,84	0,16	2,470588	0,40	3	0,00
2	-1,38462	1,49	-2,64	0,21	-2,23529	0,54	-2,23077	0,66
3	2,769231	0,21	2,6	0,22	2,705882	0,17	2,923077	0,09
4	2,538462	0,29	2,12	0,54	2,176471	0,65	2,461538	0,26
5	-2,15385	0,68	-2,72	0,24	-2	0,54	-2,30769	0,36
6	2,538462	0,25	2,4	0,31	2,411765	0,20	2,461538	0,34
7	2,846154	0,13	2,84	0,13	2,470588	0,34	2,769231	0,15
8	-2,30769	0,39	-2,2	0,39	-2,41176	0,25	-2,23077	0,44
9	2,153846	0,40	2,08	0,49	1,764706	0,86	2,307692	0,43
10	-2,84615	0,13	-2,56	0,38	-2,41176	0,29	-2,69231	0,22
11	1,769231	0,55	1,36	1,12	0,647059	2,12	1,307692	0,82
12	-2,30769	0,39	-2,08	0,51	-2,05882	0,63	-2,53846	0,20
13	2,615385	0,19	2,68	0,25	2,176471	0,62	2,846154	0,13
14	2,153846	0,44	2	0,75	1,823529	0,68	2,076923	0,48
15	-1,53846	0,91	-1,8	0,59	-1,41176	0,77	-2,15385	0,48
16	2,384615	0,31	1,88	0,77	1,470588	0,84	2,076923	0,55
17	-2,46154	0,54	-2,84	0,16	-2,41176	0,35	-2,76923	0,15
18	-1,46154	1,03	-2,2	0,43	-1,94118	0,37	-2,23077	0,26
19	-1	1,36	-1,28	0,92	-0,52941	1,96	-0,92308	1,62
20	1,461538	1,03	1,96	0,77	1,176471	1,28	2,076923	0,44
21	-0,84615	2,31	-0,96	1,78	-1,35294	1,01	-0,61538	3,34
22	-2,53846	0,37	-2,72	0,24	-2,23529	0,39	-2,76923	0,15
23	2,153846	0,72	2,48	0,49	2,529412	0,31	2,538462	0,25
24	-2,38462	0,26	-2,6	0,29	-2,29412	0,39	-2,69231	0,17
25	-1,53846	0,79	-1,2	1,20	-0,94118	1,43	-1,92308	0,59
26	-2,69231	0,17	-2,64	0,26	-2,64706	0,22	-2,76923	0,15
27	2,307692	0,57	2,28	0,63	2,176471	0,36	2,769231	0,15
28	-2,30769	0,26	-2,4	0,37	-2,11765	0,53	-2,46154	0,20
29	0,461538	3,36	0,56	2,82	0,294118	4,77	0,692308	1,43
30	-0,15385	10,46	-1,52	0,88	-0,41176	3,44	-0,69231	2,68
31	2,769231	0,15	2,64	0,26	2,294118	0,29	2,692308	0,17
32	-2,23077	0,26	-2,48	0,28	-2,29412	0,29	-2,69231	0,17
33	1,923077	0,48	2,48	0,30	1,941176	0,60	2,153846	0,48
34	-2,53846	0,25	-1,92	0,51	-2,47059	0,20	-2,07692	0,40
35	2,076923	0,81	2,88	0,11	2,705882	0,17	3	0,00
36	1,615385	0,96	1,8	0,96	0,705882	1,67	1,538462	1,39
37	-1,46154	0,79	-1,48	0,81	-1,64706	0,59	-1,38462	0,83
38	2,769231	0,15	2,4	0,31	2,411765	0,49	2,923077	0,09
39	-0,46154	3,67	-0,88	1,91	-0,76471	2,13	-0,38462	2,17
40	2,769231	0,15	2,72	0,17	2,647059	0,18	2,692308	0,17
41	-1,84615	0,60	-2	0,60	-1,11765	1,37	-1,61538	0,99
42	2,384615	0,35	1,84	0,72	2,235294	0,29	1,769231	0,71
43	-1,53846	1,04	-1,48	0,69	-1,11765	1,53	-1,23077	1,065
44	2,153846	0,36	2,48	0,28	2,705882	0,17	2,846154	0,13
45	-2,46154	0,38	-2,04	0,58	-1,94118	0,41	-2	0,55

Сводная таблица показателей единодушия в оценке профессионала

		Отдел продаж	Отдел закупок	Отдел ИТ	Руководство
Зона единодушия	Абсолютное, коэффициент вариации 0-10 %	-	-	-	4
	Сплоченность группы во мнении, коэффициент вариации 10-20 %	7	6	4	13
	Некоторые расхождения в суждениях, коэффициент вариации 20-33 %	9	12	9	4
Зона типичности мнений	Мнение группы достаточно типично, коэффициент вариации 33-50 %	10	8	10	9
	Мнение группы согласовано, относительно типично, коэффициент вариации 50-100 %	10	14	11	8
Зона нетипичных мнений	Мнение группы неединодушно, коэффициент вариации 100-200%	6	4	7	5
	Мнение группы крайне неединодушно, коэффициент вариации 200 % и более	3	1	4	2

Сводная таблица факторного анализа

№	Блок/Фактор	Отдел продаж		Отдел закупок		Отдел ИТ		Руководство	
		Ср	Кэф. вар.	Ср	Кэф. вар.	Ср	Кэф. вар.	Ср	Кэф. вар.
	Профессиональный блок	2,476	0,359	2,25	0,432	2,319	0,45	2,375	0,4
	Профессиональная зрелость	2,56	0,281	2,51	0,284	2,5	0,27	2,65	0,785
	Стаж работы	2,077	0,591	1,8	0,666	1,804	0,769	1,85	1,66
	Профессиональная образованность	2,54	0,273	2,02	0,517	2,324	0,464	2,27	0,336
	Повышение профессионализма	2,73	0,143	2,68	0,136	2,65	0,192	2,73	0,135
	Личностно-профессиональный блок	2,09	0,611	2,29	0,482	1,85	0,682	2,3	0,5
	Отношение к работе	2,42	0,443	2,58	0,362	2,177	0,493	2,6	0,247
	Особенности стиля работы	1,76	0,781	2,004	0,606	1,523	0,885	1,96	0,73
	<i>В том числе тенденции в управлении</i>	1	1,617	1,76	0,765	0,765	1,982	1,15	1,552
	Личностный блок	1,49	1,101	1,75	0,885	1,49	0,955	1,51	0,87
	Интеллектуальные данные	1,77	1,905	2,56	0,258	2,47	0,383	2,54	0,44
	Личностные особенности	1,59	1,063	1,71	0,929	1,53	0,867	1,58	0,99
	<i>В том числе склонность к риску</i>	0,923	1,826	1,12	1,666	0,94	1,362	0,77	2,35
	Материальная и статусная заинтересованность	1,115	1,3	0,96	0,594	0,47	2,971	1	1,074
	Блок восприятия и оценки	2,3	0,398	2,065	0,594	1,89	0,67	2,28	0,45
	Личностные качества в восприятии группы	2,58	0,245	2,14	0,553	1,94	0,672	2,5	0,372
	Отношение группы	2,02	0,481	1,99	0,627	1,84	0,677	2,058	0,499

щим в образе профессионала (3). Представители отдела закупок (2,88) и отдела ИТ (2,7) почти единодушно (коэффициент вариации 12 % и 17 % соответственно) оценивают его несколько ниже, хотя и относят к значимым. В тоже время выраженность данного признака по оценке представителей отдела продаж у профессионала не-

сколько ниже (2,08), причем такое мнение только относительно типично для группы (Квар=81 %). Это позволяет утверждать существует определенная проблемная зона при создании потенциала конкурентоспособности для многих сотрудников отдела продаж из-за их недооценки важности качества "умеющий решать проблемы".

По единодушному мнению руководства профессионал должен быть опытен (Ср=2,53, Квар=20 %), это мнение типично для отдела продаж (Ср=2,385, Квар=39,5), при этом значимость признака для представителей отдела ИТ и закупок типично несколько ниже (2,06 и 2,08). Учитывая, что мнение руководства относительно опытности профессионала практически единодушно, возможно образование проблемных зон при индивидуальном взаимодействии для преодоления которых следует акцентировать внимание сотрудников отделов на компенсации недостаточности опытности сотрудников за счет других аспектов предложения. В противном случае возможно возникновение.

Анализ единодушия оценок признаков позволяет утверждать, что наиболее однородной в оценках являются руководители, а наименее однородной – отдел ИТ.

Не менее важным с точки выявления проблемных зон представляется факторный анализ образа профессионала.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что существуют серьезные расхождения в оценке "личностно-профессионального блока" и блока "восприятия и оценки" руководством и представителями отдела ИТ. Кроме того, руководство компании едино во мнении о важности "отношение к работе (2,6, Квар=24,7 %), однако в отделе ИТ восприятие его значимости (2,177) снижено и типично. Это позволяет говорить о существовании проблемных зон в отношениях представителей отдела ИТ и руководства.

Не менее существенные проблемы существуют во

взаимном восприятии руководства и отдела закупок. Так руководство оценивает личностный блок как наименее значимый, в то время как представители отдела закупок обращают на него более серьезное внимание. В тоже время фактор "профессиональная образованность" очень значимый для руководства (2,27, Квар=36 %) оценивается в отделе закупок низко.

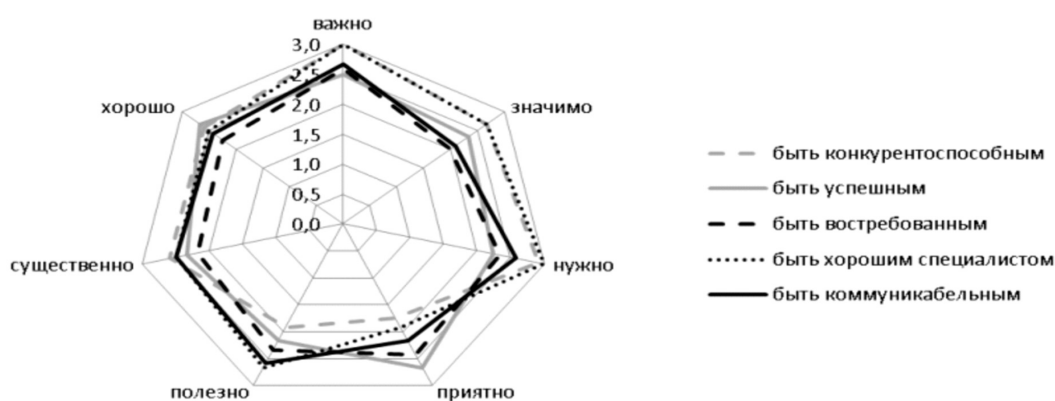
Следует обратить внимание на результаты построения семантических профилей подразделений, как инструмент выявления проблемных зон.

Так построение профиля для руководства позволяет акцентировать внимание на недостаточной выраженности стимула быть коммуникабельным, в то время как соответствующая компетенция является профессионально значимой для руководителей.

Не менее интересным представляется сопоставление полученных профилей по группам.

Так очевидно, что сотрудники отдела ИТ так же как руководство компании "Т" придают стимулу "быть коммуникабельным" наименьшую значимость. При этом сотрудники отдела ИТ считают конкурентоспособность только немного более значимой, в то время как руководство полагает что важность этого стимула только немного ниже "быть хорошим специалистом". Исходя из того, что конкурентоспособность определяется целенаправленным накоплением активов, позволяющим добиваться результатов более высоких, чем остальные, можно утверждать, что руководство заинтересовано в таком накоплении, в то время как сотрудники отдела ИТ не стремятся к усилению своих позиций в организации, что косвенно может свидетельствовать об их дифференцированности, недостаточной заинтересованности в органи-

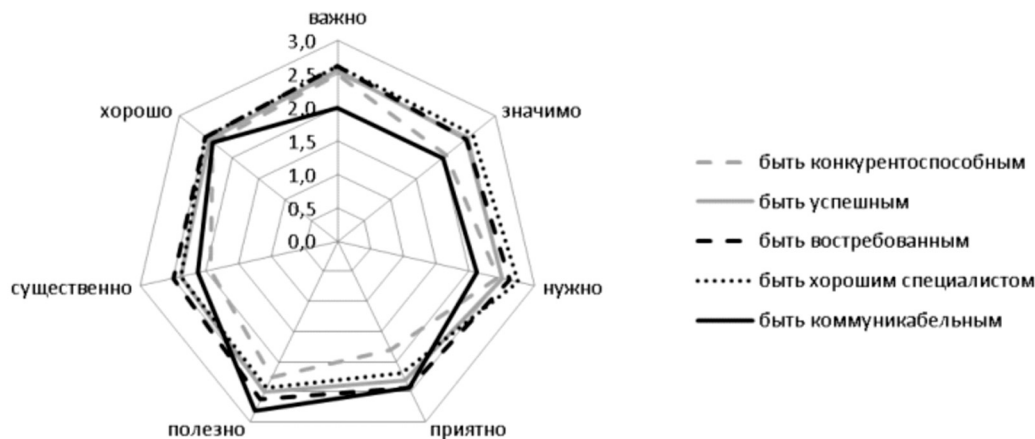
Профиль руководства компании "Т"



Площади покрытия

Быть конкурентоспособным	Быть успешным	Быть востребованным	Быть хорошим специалистом	Быть коммуникабельным
39	26,1	22,1	41,3	26

Семантический профиль отдела ИТ компании "Т"



Площади покрытия

Быть конкурентоспособным	Быть успешным	Быть востребованным	Быть хорошим специалистом	Быть коммуникабельным
21,4	29,3	31,7	33,4	19,4

зации, определяя проблемную зону.

Комплексная методика позволяет не только находить проблемные зоны, но и путей их преодоления. Так, например, заявляемое администрацией желание администрации инициировать сотрудников отдела продаж к принятию решений и их категорическое нежелание принимать на себя ответственность согласно данным ассоциативного эксперимента должен быть решен путем формирования новой системы стимулирования, построенной на материальной основе. Причем введение такой системы сожжет оказаться действенным, так как инструментом удержания сотрудников выступает положительная атмосфера компании. Такой вывод позволяют сделать результаты ассоциативного эксперимента, показавшие что успех для сотрудников отдела в первую очередь счастье, связанное с положительностью эмоций. Другим компо-

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ	УСПЕХ
Профессионализм=5	Счастье =3
	Деньги =2

нентом успеха по мнению этой группы являются деньги.

В тоже время работа с основной проблемой отдела закупок, уверенностью коллектива в недооценке их усилий, направленных на достижение целей компании, политика мотивирования сотрудников должна строиться на "признании", которое в соответствии с ассоциативным экспериментом выступает фактором успеха для этой группы не менее значимым, чем деньги.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ	УСПЕХ
Успешность (успех=1)=6	Деньги=4
Развитие=5	Признание=4
Инновации (инноватор=1)=4	Целеустремленность=4
Профессионализм=4	Желание=3
Лидерство =3	Радость=3

Таким образом, предлагаемая методика позволяет выявлять проблемные зоны внутри организации, разрабатывая пути их преодоления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зиммель Г. Социальная дифференциация: социологические и психологические исследования. – М.: 2005
2. Бернанд Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. пер. Кошкина – Челябинск: ИРИСЭН, 2009
3. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. Пер. с нем. Л.Ю.Пантиной. М.: (РОССПЭН), 2002
4. Зиммель Г. Как возможно общество? // Библиотека учебной и научной литературы www.i-u.ru
5. Osgood Ch. E., Suci Z., Tannenbaum P. The measurement of meaning. – Urbans Univer. Press. – 1957.
6. Серкин В.П. Методы психологии субъективной семантики и психосемантики. – М.: Издательство ПЧЕЛА, 2008
7. Вундт В. Психология душевных состояний – М.:2006