

Б. Р. Мандель



# СОВРЕМЕННАЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Модульный курс  
ФГОС -3+

Учебное пособие для студентов  
всех уровней обучения

**Б. Р. Мандель**

**Современная психология  
управления  
Модульный курс  
ФГОС -3+**

**Учебное пособие  
для студентов всех уровней обучения**

Издание второе, стереотипное



**Москва**

**Берлин**

**2019**

УДК 159.94 (075)

ББК 88.1я73

М23

**Мандель, Б. Р.**

**М23** Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС-3+. Учебное пособие для студентов всех уровней обучения / Б. Р. Мандель. – Изд. 2-е, стер. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 348 с.

ISBN 978-5-4499-0064-7

Учебное пособие создано для студентов и преподавателей высших учебных заведений, готовящих экономистов, психологов, менеджеров, специалистов в области работы с персоналом. Пособие представляет собой курс с инновационным расположением учебного материала в соответствии с модульным распределением тематики и включает в себя методические рекомендации по изучению данной научной дисциплины на основе компетентностного подхода.

Учебное пособие создано на основе разработанных и апробированных программ в соответствии с Федеральным Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования (ФГОС-3 и ФГОС-3+) по специальностям «Психология», «Финансы и кредит», «Экономика», «Менеджмент».

Материалы пособия имеют модульное расположение тем и собраны на основе исторических и современных сведений по психологии управления с обращением к целому ряду смежных дисциплин: менеджменту, конфликтологии, теории управления, психологии труда, инженерной психологии, общей психологии, психологии личности, возрастной психологии, социальной психологии, организационной психологии и т.д.

Каждая тема завершается вопросами и заданиями по изученному материалу, а после модулей идут списки тематики семинаров, практические задания, литература к ним, интернет-источники.

Учебное пособие содержит значительное число ссылок и пояснений, содержащих сведения об упоминаемых авторах и толкования терминов.

Учебное пособие содержит также примерный список вопросов для самоподготовки к зачетам, образцы тестов и практических заданий.

Книга будет полезна и интересна не только будущим бакалаврам, но и магистрантам, психологам и социальным педагогам, экономистам и юристам, всем, интересующимся психологией управления как динамичной, активно и постоянно развивающейся теоретической и практической отраслью науки не только в нашей стране, но и за рубежом.

УДК 159.94 (075)  
ББК 88.1я73

ISBN 978-5-4499-0064-7 © Мандель Б. Р., текст, 2019

© Издательство «Директ-Медиа», макет, оформление, 2019

## Введение

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями Федерального закона от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и на основе требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению 37.03.01 Психология, утвержденному Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «7» августа 2014 г. № 946.

**Целью** изучения современного курса психология управления является формирование у студентов представлений о систематической последовательности принятия решений управленческих задач в разнообразных организационно-управленческих структурах и, что нам особенно важно, в различных социально-психологических ситуациях.

Данная научная дисциплина включена в систему подготовки психологов и входит в число основных учебных дисциплин по направлению 37.03.01. Изучение психологии управления опирается на знания, полученные студентами в процессе изучения базовых общеобразовательных предметов и является важным элементом профессиональной подготовки будущих практических психологов.

### **Основные задачи курса:**

- формирование знаний об основных функциях управления, психологии решения управленческих задач;
- развитие умений составлять личностную спецификацию претендента, резюме, оценочный лист результатов адаптации и компетентности сотрудника;

- - выработка навыков психологического изучения процесса отбора и адаптации персонала, мотивации сотрудников, управления конфликтами, логики и структуры создания эффективной команды;

- повышение компетентности при постановке и решении научно-исследовательских задач в сфере психологического обеспечения перцептивных процессов управленческой деятельности и изучение категории совместимости и сработанности в совместной деятельности сотрудников, коллег, членов организаций.

*Современная психология управления* относится к дисциплинам по выбору профессионального цикла подготовки бакалавра по направлению «Психология» (Б1.В.ДВ.7) и, в свою очередь, является базой для изучения психологии труда, инженерной психологии и эргономики, организационной психологии, психологии работы с персоналом. Дисциплина состоит из двух модулей: «Основные функции управления», «Психология решения управленческих задач».

При изучении данной дисциплины предусматривается:

- проведение лекционных занятий;
- проведение семинарских и практических занятий;
- самостоятельное изучение литературы, освоение теоретического материала;
- проведение итоговой контрольной работы в виде тестов по модулям и зачета.

В результате освоения дисциплины студент должен обладать следующими профессиональными компетенциями (ПК):

- способностью к осуществлению стандартных базовых процедур оказания индивиду, группе, органи-

зации психологической помощи с использованием традиционных методов и технологий (ПК-3);

- способностью к реализации психологических технологий, ориентированных на личностный рост сотрудников организации и охрану здоровья индивидов и групп (ПК-14).

В результате изучения дисциплины студент должен:

***знать:***

- основы психологии управления, конфликтологии, социальной психологии (ПК-3);

- особенности профессионального становления и развития личности и методы профилактики профессионального выгорания (ПК-14);

***уметь:***

- ориентироваться и выбирать соответствующие методы психологического изучения структуры деятельности (ПК-3);

- выстраивать перспективы профессиональной реализации сотрудников организации и проводить профилактику профессионального выгорания (ПК-14);

***владеть:***

- системой методов и методик, необходимых для реализации полного кадрового цикла (ПК-3);

- навыками проектирования профессионального развития сотрудников организации и профилактики профессионального выгорания (ПК-14).

Трудоемкость данной дисциплины и виды учебной работы можно представить (примерно) таким образом\*:

Вид учебной работы	Семестры
	5
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	34
В том числе:	
Лекции	12
Практические занятия (ПЗ)	20
<i>В т.ч. в интерактивной форме</i>	8
КСР	2
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	38
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>	38
Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	Зачет
Общая трудоемкость                      часы (зачетные единицы)	72 (2)

\* Очная форма обучения

# Модуль 1. Основные функции управления

## Тема 1. Сущность управленческой деятельности и функции управления

### Научный аппарат психологии управления. Понятие управления.

Любое наше учебное пособие стоит, вероятно, начинать с определения научного аппарата изучаемой дисциплины (объект, предмет, методы и т.д.) и с истории ее создания, формирования, бытования, функционирования. Не будем отступать от правил и порядка, проверенного временем.

Мы начинаем работать над психологией управления, энциклопедическое определение которой звучит так:

***Психология управления** – раздел психологии, изучающий психологические закономерности управленческой деятельности.*

***Основная задача психологии управления** – анализ психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.*

Процесс управления реализуется в **деятельности** руководителя, и именно в ней наша наука выделяет следующие моменты: *диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы; формирование программы деятельности подчиненных, направленной на изменение состояний управляемого объекта в заданном направлении; организация исполнения решения.*

В **личности** руководителя психология управления выделяет: *управленческие потребности и способности, индивидуальную управленческую концепцию, включающую*



*сверхзадачу, проблемное поле и проблемное содержание, управленческие замыслы и внутренние принятые личностью принципы и правила управления.*

Вся управляющая *подсистема*, согласно психологии управления, обычно представляется совместной деятельностью большой группы [иерархически] взаимосвязанных руководителей.

Если говорить о практической значимости психологии управления, то основное внимание уделяется созданию диагностик, разработке активных методов подготовки руководителей, управленческого консультирования (например, по вопросам профессионального развития, создания резерва на выдвижение на руководящие должности и пр.).

**Предметом изучения психологии управления** будем считать [с точки зрения ситуаций управления]:

- личность, ее самосовершенствование и саморазвитие в процессе труда;
- управленческую деятельность и ее организацию с точки зрения психологической эффективности;
- групповые процессы в трудовом коллективе и их регуляцию.

Психология управления опирается на различные психологические методы, основными из которых являются *наблюдение* и *эксперимент*.

**Наблюдение** – сложный объективный психологический процесс отражения действительности. Его сложность в аспектах нашей науки обусловлена тем, что оно ведется в естественной обстановке функционирования организации, в которой место и роль исследователя как наблюдателя оказывает определенное влияние и воздействие на наблюдаемых, с одной стороны, и на подбор и

обобщение информации, с другой. Кроме того, в большинстве случаев роль исследователя пассивна, поскольку он лишь фиксирует проявившееся мнение или отношение людей к процессам, фактам и явлениям.

**Эксперимент** относится к числу очень непростых методов сбора информации. Осуществление его позволяет получить весьма уникальную информацию, добыть которую иными методами не представляется возможным. Основная цель его проведения – проверка гипотез, результаты которых имеют прямой выход на практику, на различные управленческие решения.



Наиболее распространенные и известные  
методы психологии

Варианты определения предмета психологии  
управления (переформулирование):

– социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов;

– психология деятельности руководителя; – психология личности руководителя;

– психологические проблемы подбора руководящих кадров;

– психолого-педагогические проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров.

И еще:

- функционально-структурный анализ управленческой деятельности;

- социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений в них людей;

- психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчиненными и другие.

То есть, выбирая некое среднее и обобщая, сделаем вывод: предмет психологии управления – это совокупность психических явлений и отношений в организации, в частности:

– психологические факторы эффективной деятельности менеджеров;

– особенности принятия индивидуальных и групповых решений;

– психологические проблемы лидерства;

– проблемы мотивации, поведенческих актов субъектов управленческих отношений.

Но, и, видимо, без сомнения, можно добавить, что в предмет изучения психологии управления органично входят *традиционные социально-психологические явления (лидерство, психологический климат, психология общения и т.п.), психологические проблемы трудовой деятельности (психические состояния в рамках трудовой деятельности, например), общей психологии (психологическая теория деятельности, теория личности, теория развития) и других прикладных направлений психологии.*

Забегаая вперед, скажем, что законы психологии управления проявляются во взаимодействии в межличностных отношениях и в групповом общении, и действуют, независимо от того, знаем мы их или не знаем. Основными законами психологии управления являются:

- закон неопределенности отклика;
- закон неадекватности взаимного восприятия;
- закон неадекватности самооценки;
- закон искажения информации;
- закон самосохранения;
- закон компенсации.

Давая первоначальное, общее представление о психологии управления, скажем об актуальности проблемы соответствия работника организации, проблемы отбора людей в организацию и их ориентации в отношении особенностей данной организации.

**Объектом изучения психологии управления** являются отношения людей в организации, в условиях, когда действия каждого участника совместного труда заданы, предписаны, подчинены общему порядку, когда участники связаны друг с другом не просто взаимной зависимостью и взаимной ответственностью, но и ответственностью перед законом. Иначе говоря, объект изучения психологии управления составляют люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели.

Проблемы же психологии управления, никогда не исчезающие, практически вечные и актуальные:

— повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней — совершенствование стилей управления, межличностного общения, способов принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоление стрессов и другое;

- *повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала;*
- *поиск и активизация человеческих ресурсов организации;*
- *оценка и подбор (отбор) менеджеров для организации;*
- *оценка состояния и пути улучшения социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей организации.*

А вот сама управленческая культура и ее психологическое обеспечение — это уже возможность понять и принять следующее:

- природу управленческих процессов;
- основы организационной структуры;
- четкое представление об ответственности менеджера и ее распределении по уровням;
- способы повышения эффективности управления;
- информационные технологии и средства коммуникации, необходимые для управления персоналом;
- умение устно и письменно выражать свои мысли (!);
- компетентность в отношении управления людьми, отбора и подготовки специалистов, способных к лидерству, к оптимизации служебных и межличностных взаимоотношений среди работников организации;
- способность планировать и прогнозировать деятельность организации с использованием средств вычислительной и компьютерной техники;
- умение оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать свою квалификацию, исходя из требований текущего дня и ожидаемых изменений в будущем;

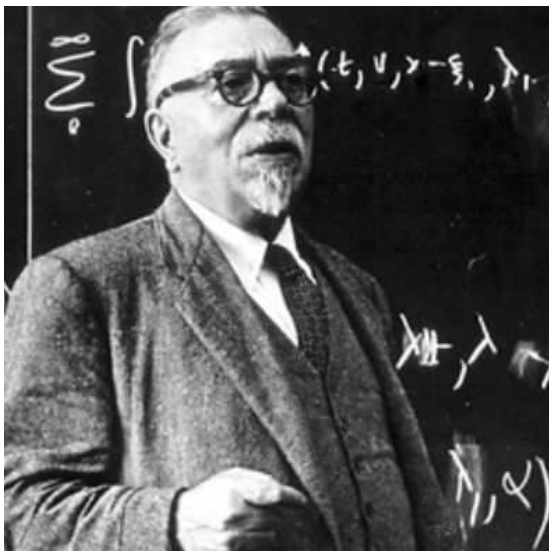
– развитое представление об особенностях организационного поведения, структуре малых групп, мотивах и механизмах их поведения.

Управление в широком смысле слова! Как много спрятано в этом нехитром и обтекаемом определении! Вот в этом-то смысле слова термин «управление» стал использоваться с 40-х гг. XX в., с возникновением *кибернетики – науки об управлении*. Американский ученый Норберт Винер<sup>1</sup> сформулировал общие закономерности управления и показал информационную природу данного феномена. Управление стало пониматься как *общая способность всех биологических и социальных систем путем накопления, преобразования и передачи информации направлять и корректировать разнообразные проявления их внутренней и внешней активности*.

Если добавить об основном назначении управленческих структур, то это, видимо, *обеспечение планомерного функционирования и развития биологических и социальных систем*.

*Управление можно понимать и как специфическую форму накопления и использования информации, фактора, противостоящего беспорядку и обеспечивающего создание и повышение уровня организации живых систем.*

<sup>1</sup> **Норберт Винер** (1894-1964) – выдающийся американский математик. В своем фундаментальном труде «Кибернетика» (1948 год) сформулировал основные ее положения. Винер – автор трудов по математическому анализу, теории вероятностей, электрическим сетям и вычислительной технике. Его детище, кибернетика – наука об управлении и связях в машинах и живых организмах, родилось из сплава прежде не пересекавшихся математики, биологии, социологии и экономики.



Н. Винер

Да, важно понимать: *система управления предполагает наличие управляемого объекта, управляющего устройства, прямой и обратной связи*. И функционирование всего этого представляет собой единый цикл, включающий в себя следующие стадии:

- получение управляющей системой информации;
- переработка информации в формы, способные скорректировать активность управляемых систем;
- передача информации исполнительным органам;
- обратная связь.

Отсюда: управление может осуществляться и по отношению к людям, и вообще к любым системам — живым, неживым и социальным.

Интересно, что сразу возникает представление о так называемом *социальном управлении*, имеющее, в принципе, более узкий объект по сравнению с пониманием

его в кибернетике: не рассматриваются процессы саморганизации, саморегуляции в природе – берется деятельность человека как форма социальной деятельности со своими особенностями:

- наличие субъекта деятельности, который ставит цель удержать ту или иную социальную организацию в достигнутом состоянии или изменить ее;
- использование субъектом определенных критериев наличия или отсутствия движения к поставленной цели;
- организация специальных действий других людей, обеспечивающих движение к поставленной цели;
- использование тех или иных объемов информации для организации усилий людей по достижению поставленных целей;
- использование различных психологических средств управления людьми.

Вы обратили внимание? Важно: наличие психологических составляющих в деятельности объектов и субъектов управления, что выражается в постановке цели, использовании информации и различных психологических средств. В сферу [социального] управления включено управление не только предприятиями и учреждениями, организациями, но и любыми социальными группами – большими и малыми, включая семью и также отдельного человека.

Итак, устанавливаем цель психологии управления – выявление и использование, порой, совершенно неосознаваемых, скрытых движущих сил и механизмов, с помощью которых ненасильственными, гуманными методами можно повысить эффективность управленческой деятельности.

И здесь потребуется:



- разграничение организационно-технической и психологической составляющих управленческой деятельности, выяснение специфики последней;
- выявление условий и закономерностей становления человека как субъекта управления в процессе его социализации;
- исследование конкретных форм психологического обеспечения управленческой деятельности;
- анализ технологии оптимизации управленческой деятельности с помощью психологических средств.

*Психологию управления вполне обоснованно можно считать прикладной междисциплинарной наукой, рассматривающей общие психологические аспекты социального управления во всех сферах жизнедеятельности человека.*

Само управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния с целью достижения поставленной цели.

Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Именно феномен управления позволяет упорядочить и согласовать деятельность людей, занятых в производстве.

Мы употребляем слово «управление» – не пора ли уточнить его, тем более, что в нашей науке это уже термин!

**Управление** – труд, направленный на организацию и координацию деятельности коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг и т.д. Оно связано с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием. Цель управления – эффективное использование рабочей силы и [ограниченных] ресурсов

для достижения желаемого и возможного состояния производства.

Управление предприятием решает две основные задачи:

- поддержка нормального хода производства, обеспечение его цикличности и стабильности;
- обеспечение развития производства, совершенствования продукции, введения технических и технологических новшеств.

Управление – это и знания о состоянии производства, или даже так: совокупность информационных процессов и воздействий на поведение персонала предприятия, порядок выполнения которых регламентируется определенными правилами и инструкциями. Отсюда – суть управления в следующем:

- сбор, хранение, обработка и передача информации (И);
- разработка и принятие управленческих решений (Р);
- выработка управляющих воздействий и выдача их объекту управления (В);
- контроль исполнения принятых решений (К).

Формула –  $У = И + Р + В + К$ .

**Управление равно: информация + решение + воздействие + контроль.**

Резюмируя известное о понятии *управление*, можно выделить три основных аспекта: *содержание, организация и технология*.

*Содержание управления* заключается в выявлении и разработке основных закономерностей управления, его принципов, методов и путей, позволяющих наилучшим образом достигать поставленных целей.

*Организация управления* характеризуется построением рациональной системы управления путем выделения

взаимосвязанных уровней, функций и стадий управления.

*Технология управления* представляет процесс, который включает процедуры и действия, связанные с выполнением основных управленческих операций.



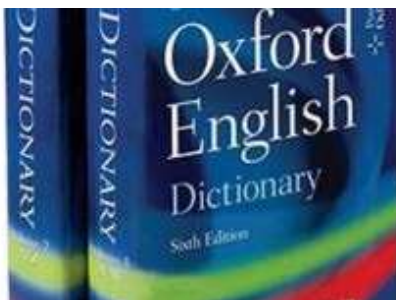
*П.Друкер*

Современный, прагматичный подход к управлению предполагает, что самой очевидной характеристикой его является *разделение труда*: как только в организации происходит *горизонтальное* и *вертикальное* разделение труда, появляется *необходимость в управлении*. В организациях существуют две внутренние и вполне органичные формы разделения труда:

- разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности — *горизонтальное разделение труда*;
- второе, называемое *вертикальным*, разделяет работу по координированию действий и сами действия (а дея-

тельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления).

Хотелось бы привести слова П.Друкера<sup>2</sup>: *«Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен».*



*Знаменитый словарь*

Стоит сказать, что мы сегодня довольно часто употребляем англоязычное «менеджмент». В нашей и в переводной литературе *управление* и *менеджмент* представляются синонимами. Только постараемся упорядочить:

- *Оксфордский словарь английского языка* определяет менеджмент как способ, манеру общения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административную единицу.

- *Словарь иностранных слов* — менеджмент — управление производством, совокупность принципов, методов, средств и

<sup>2</sup> **Питер Фердинанд Друкер** (1909-2005) — американский ученый австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

*форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.*



*Знакомое многим издание*

Современная деловая практика под менеджментом понимает *процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом.*

Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие *менеджмент* как *процесс достижения целей организации руками других людей.* Субъектом этого процесса является *менеджер*. Понятия *менеджмент* и *управление* можно рассматривать и с одной точки зрения, и с разных, каждая из которых откроет новые грани предмета науки управления. Можно свести к одному, можно разделять и упорно отстаивать свою точку зрения на употребления того или иного термина, скажем, в зависимости от контекста, тем не менее, надо осознать, научный язык, когда-то наполненный терми-

нами, имеющими греческие и латинские корни, сегодня явственно англизируется, а уж язык практики, деловой жизни, экономики и политики перенимает новые термины буквально в срочном порядке. Вот вам своеобразная иллюстрация-разъяснение:



*Пирамида управления или возможность определить собственную точку зрения на дефиниции и терминологию*

И все это, независимо от выбора определения – очень важное искусство практики, базирующееся на том, что организации любого типа – сложные социально-технические и биологические системы, на которые воздействуют многочисленные и разнообразные факторы внешней и внутренней среды. И данному искусству, которому реально можно научиться, конечно, необходимы люди, имеющие к этому талант. Управляющие или менеджеры – все они должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Такой подход позволяет, кстати, соединить науку и искусство

управления в единый процесс, требующий не только постоянного пополнения научных знаний, но и развития личностных качеств менеджеров, их способностей применять знания в практической работе.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 1**

1. Что представляет собой психология управления как наука?

2. Выберите из любых различных источников определения объекта и предмета психологии управления и дайте их анализ, основываясь на собственном мнении.

3. Расскажите о целях и задачах психологии управления.

4. Что такое управление?

5. Почему исследователи и практики часто «разводят» термины *управление* и *менеджмент*?

6. Как вы сами понимаете/ощущаете, что такое управление (если вы где-то работаете или работаете)?

7. Какие функции управления можно выделить?

8. Что бы вы могли сказать о *видимых* и *невидимых* функциях управления?

## Тема 2. Зарубежная психология управления: история, становление, бытование

История и становление психологии управления.

Психология управления за рубежом.

Школы, концепции, подходы.



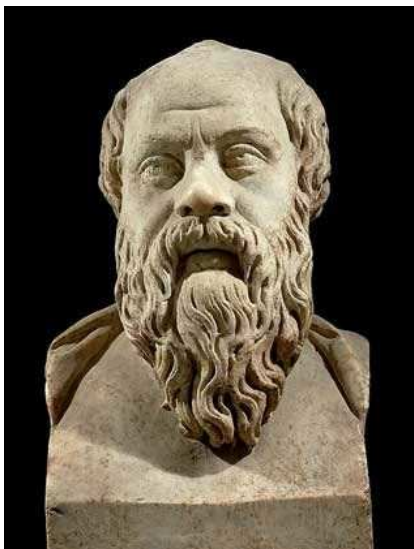
*Из законов Хаммурапи*

В своем становлении и развитии психология управления как наука прошла ряд этапов. Знаете, ряд ученых, писателей – авторов пособий любит слегка эпатировать студентов, говоря о том, что первым гениальным управленцем был Господь – сотворение мира! Великое мастерство, сжатые сроки и перспектива развития! А уж человек, осознав себя существом социальным, обнаружил потребность в науке, искусстве,



ремеслах и... управлении всем этим. Поверим, что законы и методы управления производством и обществом известны с самых древних времен – свидетельства шумерской цивилизации, свидетельствуют, что древние *менеджеры* широко использовали такие элементы управления, как инвентаризация, регистрация фактов, организационная отчетность и, конечно, контроль. А Древний Египет? Грандиозные сооружения – разве без организационного, управленческого таланта могли бы они появиться? Из уроков истории нам знаком кодекс Хаммурапи, жившего около 4 тысяч лет назад. Кодекс четко устанавливал ответственность за порученную работу, определял уровень минимальной заработной платы и необходимость документальной отчетности. Да, методы управления развивались, медленно, но неуклонно – обмен идеями, заимствование или открытое воровство знаний, сила и война – и знания врагов становятся твоими, торговля, торговля – еще одна великая сила. Бумажные деньги и банки, ломбарды и ростовничество – как много всего, нужного и сегодня, изменившегося, порой, до неузнаваемости, но не ушедшего навек.

Значительный вклад в развитие науки управления внесли мыслители Древней Греции и Рима.



*Сократ*

Афинский философ Сократ<sup>3</sup> – непревзойденный мастер искусства диалога (его именем назван один из методов искусства управления – сократическая беседа).

Современник Сократа Ксенофонт<sup>4</sup> определил управление людьми как особый вид искусства.

Ученик Сократа Платон ввел понятие специализации.

Александр Македонский создал орган коллегиального планирования и управления войсками – штаб.

<sup>3</sup> **Сократ** (ок. 469 г. до н. э. – 399 г. до н. э.) – древнегреческий философ, учение которого знаменует поворот в философии от рассмотрения природы и мира к рассмотрению человека.

<sup>4</sup> **Ксенофонт** (не позже 444 до н. э. – не ранее 356 до н. э.) – древнегреческий писатель и историк афинского происхождения, полководец и политический деятель

Вообще, заметим, Древняя Греция представила нам две системы методов управления: *демократическую афинскую* и *тоталитарную спартанскую*. Элементы этих систем встречаются, кстати, и сегодня.

В рамках этого этапа условно выделяют три *управленческие революции*:

— первая связана с возникновением власти жрецов и зарождением письменности [как потребности делового общения];

— вторая связана с именем вавилонского царя Хаммурапи и представляет собой *образцы светского аристократического стиля управления*;

— третья относится к временам царствования Навуходоносора II и представляет собой *соединение государственных плановых методов регулирования с производственной деятельностью*.

На следующем этапе коллективизм рабовладельческого строя, в его примитивной, грубой, принудительной форме, сменяется индивидуализмом. Появляются идеи гуманизма, учения о естественном праве и общественном договоре, идеи раннего либерализма.

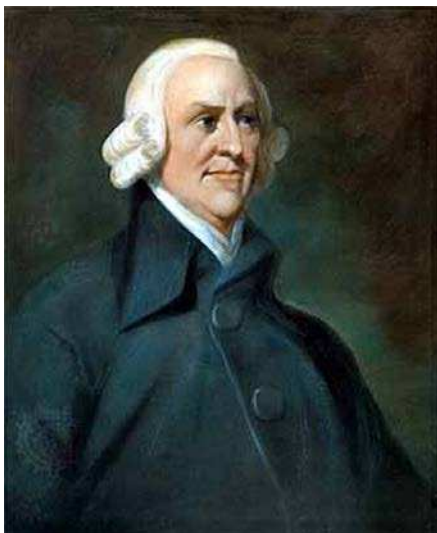
Дж. Локк<sup>5</sup> и Т. Гоббс<sup>6</sup> исповедуют буржуазные свободы, право на частные формы жизни, равенство стартовых возможностей, приоритет прав личности по отношению к обществу, что оказывает большое влияние на развитие науки управления. По их мнению, *осно-*

<sup>5</sup> **Джон Локк** (1632-1704) — британский педагог и философ, представитель эмпиризма и либерализма. Признан как один из самых влиятельных мыслителей Просвещения и теоретиков либерализма.

<sup>6</sup> **Томас Гоббс** (1588-1679) — английский философ-материалист, один из основателей теории общественного договора и теории государственного суверенитета. Известен идеями, получившими распространение в таких дисциплинах, как этика, теология, физика, геометрия и история.

*вой социального управления должен выступать общественный договор, за соблюдением которого обязано следить государство.*

На третьем этапе развития нашей науки управления прославились Ж.Ж. Руссо<sup>7</sup>, Вольтер<sup>8</sup>, Д. Дидро<sup>9</sup>, И. Кант<sup>10</sup> и др.



*А. Смит*

<sup>7</sup> **Жан-Жак Руссо** (1712-1778) – французский философ, писатель, мыслитель. Разработал уникальную форму правления народа государством – прямую демократию, которая используется и по сей день, например, в Швейцарии.

<sup>8</sup> **Вольтер** (1694-1778, имя при рождении Франсуа-Мари Аруэ)) – один из крупнейших французских философов-просветителей XVIII века: поэт, прозаик, сатирик, трагик, историк, публицист.

<sup>9</sup> **Дени Дидро** (1713-1784) – французский писатель, философ-просветитель и драматург.

<sup>10</sup> **Иммануил Кант** (1724-1804) – немецкий философ, родоначальник немецкой классической философии.

Четвертый этап связан с революцией в области управления, обусловленной зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Значительный вклад в развитие теории экономического и государственного управления внесли А. Смит<sup>11</sup>, Д. Рикардо<sup>12</sup> и др.

А. Смит, в частности, обосновал идею способности рыночной системы к саморегуляции и разумности минимального воздействия государства на экономику.

Пятый этап развития связан с такими именами, как Ф.Тейлор<sup>13</sup> и А.Файоль<sup>14</sup>, М.Вебер<sup>15</sup>, Г. Форд<sup>16</sup>. Появление научных теорий управления было обусловлено бурным развитием новых технологий, невиданных ранее масштабов производства. Ставится вопрос о формировании научных методов управления. Требуется уже не абстрактная теория, а подлинно научные исследования, нацеленные на решение конкретных проблем и разработку практических рекомендаций.

<sup>11</sup> **Адам Смит** (1723-1790) – шотландский экономист, философ-этик; один из основоположников современной экономической теории.

<sup>12</sup> **Давид Рикардо** (1772-1823) – английский экономист, классик политической экономии.

<sup>13</sup> **Фредерик Уинслоу Тейлор** (1856-1915, Филадельфия) – американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

<sup>14</sup> **Анри Файоль** (1841-1925) – французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.

<sup>15</sup> **Максимилиан Карл Эмиль Вебер** (1864-1920), известный как **Макс Вебер** – немецкий социолог, философ, историк, политический экономист.

<sup>16</sup> **Генри Форд** (1863-1947) – американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей по всему миру, изобретатель



*А.Файоль*

Ф.Тейлор возглавил движение научного управления, разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы к подбору, расстановке и стимулированию труда рабочих.

А. Файоль — основоположник административной школы управления. Он разработал вопросы, непосредственно связанные с ролью и функцией управления. Файоль выделил и психологические факторы повышения производительности труда, сформулировал основные принципы управления. Благодаря Файолю, управление стало признаваться отдельной профессиональной деятельностью, а психологии управления становится самостоятельной отраслью научного познания.

Особенностью этого этапа является то, что предпринимаются первые серьезные шаги по объединению усилий управленческих, социологических и психологических подходов. На смену персонифицированным

отношениям в управлении приходит понятие «человек экономический».

Шестой этап развития связан с именами Э.Мэйо<sup>17</sup>, А.Маслоу<sup>18</sup>, Ч.Барнарда<sup>19</sup>, Д.Мак-Грегора<sup>20</sup>. На смену «человеку экономическому» приходит «человек социальный».

Э. Мэйо выявил, что *группа рабочих — это социальная система, которая функционирует в соответствии с определенными закономерностями*. Целенаправленно воздействуя на эту систему, можно значительно улучшить результаты труда.

Ч.Барнард определил сущность внутриорганизационного взаимодействия как сотрудничество.

Большой вклад в развитие школы человеческих отношений внесли А. Маслоу, разработавший иерархическую теорию потребностей, и Д. Мак-Грегор, разработавший теорию характеристики работников, теорию «Х» и теорию «Y».

Заметим: в США управленческий персонал подразделяется на 18 рангов:

с 1-го по 8-й — низший персонал (конторские служащие, машинистки, стенографистки);

их руководители (supervisors) занимают должности от 9-го до 12-го ранга;

<sup>17</sup> **Джордж Элтон Мэйо** (1880-1949) — американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений».

<sup>18</sup> **Абрахам Маслоу** (1908-1970) — видный американский психолог, основатель гуманистической психологии.

<sup>19</sup> **Честер Барнард** (1886-1961) — американский исследователь, менеджер, специалист в области управления.

<sup>20</sup> **Дуглас Мак-Грегор** (1906-1964) — американский социальный психолог.

руководители среднего звена (manager) – с 13-го по 15-й;

высшие руководители аттестуются на должности 16-18-го рангов (executives).

На Западе вообще менеджер не является первым руководителем или предпринимателем – менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений. В европейско-американском понимании директор (первый руководитель) должен заниматься, в основном, стратегическим управлением, а оперативное управление возлагается на заместителей.

Позже в Европе и США появляется так называемая *количественная школа*, связанная с применением математики и компьютерной техники в социальном управлении.

Седьмой этап характеризуется тем, что, начиная с 60-х гг. XX века *психологический подход* охватывает всю область социального управления. Управленческие проблемы получают серьезное развитие в работах известных американских, английских, немецких исследователей Г. Минцберга<sup>21</sup>, П. Друкера и др.

Представители *системного подхода* рассматривают субъект, объект управления, сам процесс управления как *системные явления*, а организация рассматривается как *открытая система*.

*Ситуационный подход* не отрицает системного, но делает упор на учет конкретных ситуационных факторов, возникающих в процессе управленческой деятельности. Эффективность управления определяется гибкостью системы управления, ее способностью адаптироваться к конкретной ситуации.

<sup>21</sup> **Генри Минцберг** (род.1939) – канадский исследователь, специалист в области менеджмента.



*Эмпирический (прагматический) подход* полагает важным изучение и распространение конкретного управленческого опыта с использованием соответствующих и подходящих методик.

*Количественный подход* связан с использованием в управлении знаний математики, статистики, кибернетики, достижений науки и техники, внедрением компьютерных технологий.

Сегодня в мире выделяются четыре основных точки зрения на теории управления: *основные школы, процессная, системная и ситуационная.*

Основные — это школы «научного управления», административного управления («классическая школа»), «человеческих отношений» и школа количественных методов в управлении.

«Классической школой» сформулированы основные принципы управления:

- ✓ единоначалие,
- ✓ централизация,
- ✓ разделение труда,
- ✓ пропорциональность прав и ответственности

и др.

*Школа «человеческих отношений»* предполагает необходимость синтеза теории управления с психологическими знаниями. В качестве главной цели рассматривается повышение эффективности организаций на основе учета и использования потенциала, заложенного в «человеческом факторе».



Э.Мэйо

В экспериментах Мэйо [по изучению факторов производительности труда и текучести кадров] было выявлено, что сама работа, производственный процесс, даже заработная плата имеют для работника меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в профессиональной сфере. Отсюда Э. Мэйо сделал вывод, что все проблемы производства и управления следует рассматривать с позиции человеческих отношений. Э. Мэйо и его последователи показали, что *мотивом эффективной работы становится обстановка в коллективе, хорошие межличностные отношения, а жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека.* Руководители, администрация должны ориентироваться на людей, а не на продукцию. Следует не только заботиться об увеличении прибыли, но и стремиться к объединению работников вокруг целей организации. Управление, учитывающее социальные и психологические

особенности людей, способствует их самореализации. пробуждает их инициативу, творчество.

Э. Мэйо провозгласил *принцип замены индивидуального вознаграждения групповым, экономического — социально-психологическим* (благоприятный моральный климат, удовлетворенность трудом, демократический стиль руководства). И такие функции администрации, как целеполагание, планирование, принятие отдельных решений, корректировка норм выработки было рекомендовано передать рабочим группам. Предполагалось, что люди с большим энтузиазмом будут выполнять решения, принятые ими самими.



*Р.Лайкерт*

Развивая это направление, Р. Лайкерт<sup>22</sup> определил следующие составляющие хорошего руководства:

- стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие и уверенность в подчиненных;

- мотивацию, основанную на стремлении руководителя поощрять подчиненного, вовлекать его в активную работу, используя групповые формы деятельности;

- коммуникацию, где потоки информации направлены во все стороны, и она распределяется между всеми участниками трудового процесса;

- принятие решений, характеризуемое тем, что они утверждаются на всех уровнях с участием всех членов организации;

- цели организации, устанавливаемые путем группового обсуждения, что должно снять скрытое противодействие этим целям;

- контроль, функции которого не сконцентрированы в одном центре, а распределены между многими участниками.

Повышение эффективности работы организации за счет реализации ее человеческих ресурсов – таковое кредо исследователей, принимавших за методологическую основу так называемую *теорию человеческих ресурсов*. Основоположник этого направления Ч. Барнард, рассматривая индивида как «стратегический фактор кооперации», считал, что организация держится только за счет усилий индивидов, а эти усилия возникают только в результате особых положительных для индивидов

<sup>22</sup> **Ренсис Лайкерт** (1903-1981) – американский социальный психолог, исследователь проблем организаций, организационного поведения и управления, внесший большой вклад в обоснование методов исследования социального поведения.

стимулов. Главная роль в таких – кооперативных системах – отводится *менеджменту*. В функции управляющего должна входить разработка наиболее эффективных путей поддержания жизнеспособности организации: *разработка процедур принятия решений, стимулирующих персонал к деятельности, продумывание системы коммуникации внутри организации и прочее*. Менеджмент должен быть направлен на создание так называемой *организационной морали* как фактора, противостоящего центробежным силам индивидуальных интересов и мотивов работающих в организации людей. Серьезную роль сторонники теории человеческих ресурсов отводят *мотивам* как главному показателю отношения людей к труду, а положительную мотивацию определяют главным фактором успешности выполнения работы.

Эффективное управление, по мнению представителей *ситуационного подхода* должно быть мобильным и приспосабливающимся к той среде, ситуации, в которой работает данное конкретное предприятие. Считается, кстати, что не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях.

*Количественный подход* в управлении предполагает использование данных самых различных областей знаний – социологии, психологии, математики, экономики и т.д. На основе их учета принимаются управленческие решения.

Если дать целостный анализ различным концепциям и школам управления, то можно выделить следующие точки:

- разработка методов оптимизации межличностных отношений для повышения производительности труда и удовлетворенности им;

- использование психологических знаний в управлении, понимание необходимости создания в организации условий для реализации личностного потенциала каждого работника;
- разработка ситуационного подхода;
- применение количественных методов при принятии управленческих решений;
- углубление и понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделирования.

Но вообще, следует помнить: американские теоретики считают, что не существовала, не существует ныне и, в принципе, вообще невозможна наука управления, так как руководство есть, прежде всего, искусство и потому не может быть подчинено правилам, кодифицировано.

## **Вопросы и задания по материалам Темы 2**

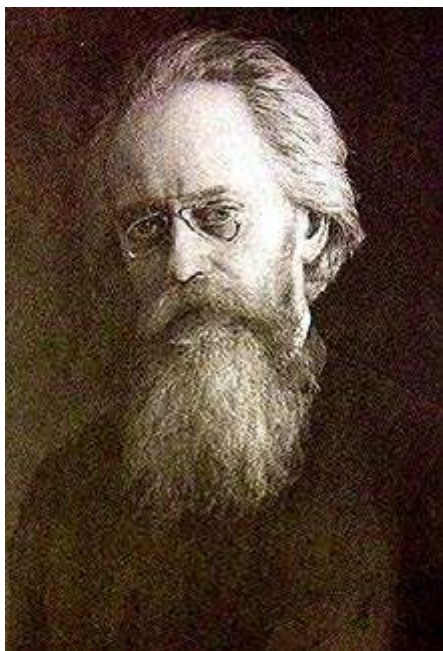
1. Что вам известно о самых древних законах управления, концепциях, подходах, упоминаний?
2. Попробуйте создать хронологию становления науки об управлении.
3. Подготовьте сообщения об А.Смите, Ф. Тейлоре, А.Файоле.
4. Дайте общее представление о теории Мак-Грегора.
5. Подготовьте сообщения о различных подходах к управлению (ситуационный, количественный и т.д.).
6. Расскажите об экспериментах Мэйо.
7. Что такое составляющие хорошего управления по Р.Лайкерту?

### Тема 3. Проблемы управления и психологии управления в Советском Союзе и России

Развитие теории и практики управления.

Прикладной, практический характер психологии  
управления в нашей стране.

Основной психологический подход.



*Н.К.Михайловский*

Большое значение для развития социально-психологических идей в России имели труды представителей самых разных наук. Наиболее разработанная социально-психологическая концепция содержится в

трудах Н.К.Михайловского<sup>23</sup>, одного из основателей социологии в нашей стране. Ему принадлежит разработка психологии массовых социальных движений, одной из разновидностей которой является революционное движение. Согласно его взглядам, действующими силами социального развития являются герои и толпа.

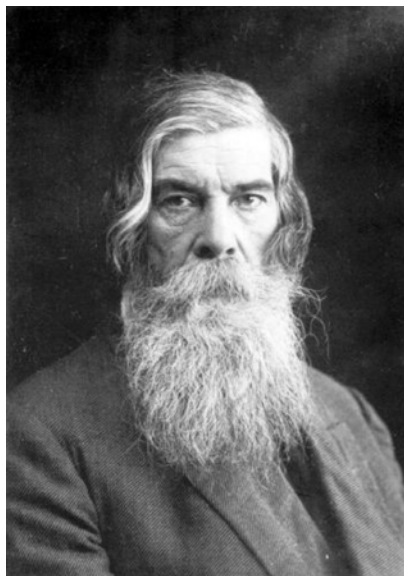
Исследуя проблему общения между героем и толпой, Н.К. Михайловский выделяет в качестве механизмов общения: *подражание, заражение, внушение, противопоставимость.*

В правоведении социально-психологическая проблематика, касающаяся так или иначе человека и управления им, представлена в трудах Л.И.Петражицкого<sup>24</sup>. Л.И. Петражицкий – один из основателей субъективной школы в правоведении. Согласно его взглядам, *психология является фундаментальной наукой и основой для всех общественных наук.* Реально существуют только психические явления, а социально-исторические образования представляют собой их проекции. Развитие права, морали, этики, эстетики является продуктом народной психики. Как правовед. Л.И. Петражицкого интересовал вопрос о мотивах человеческих поступков, о социальных нормах поведения. Истинным мотивом поведения человека он считал эмоции.

<sup>23</sup> **Николай Константинович Михайловский** (1842-1904) – русский публицист, социолог, литературный критик, литературовед, переводчик; теоретик народничества.

<sup>24</sup> **Лев Иосифович Петражицкий** (1867 1931) – российский и польский учёный, правовед, социолог, философ, депутат первой Государственной думы.





*В.М.Бехтерев*

Особое место в предреволюционный период развития социально-психологических идей в России занимает Владимир Михайлович Бехтерев. Ему принадлежит целый ряд работ, которые по своему содержанию являются связанными с нашей наукой: «Личность и условия ее развития» (1905), «Предмет и задачи общественной психологии как объективной науки» (1911). В 1921 году вышла фундаментальная работа В.М.Бехтерева «Коллективная рефлексология». Данная работа может рассматриваться как первый учебник по социальной психологии в России. В.М. Бехтереву принадлежит развернутое определение предмета социальной психологии. Таким предметом является: *«Изучение психологической деятельности собраний, сборищ, составляемых из массы лиц, проявляющих свою нервно-психическую деятельность как целое. Благодаря общению людей*

*на митинге или в правительственном собрании — везде проявляется общее настроение, соборное умственное творчество и коллективные действия многих лиц, связанных друг с другом теми или другими условиями». В.М. Бехтерев выделил системообразующие признаки коллектива: общность интересов и задач, побуждающих коллектив к единству действий.*

А вот термин *психология управления* в России стал употребляться еще в 20-е годы прошлого столетия в связи с распространением так называемой *научной организации труда (НОТ)*. На тот момент психология управления должна была решать две основных задачи:

а) подбор сотрудников по задачам производства в соответствии с их индивидуальными качествами;

б) воздействие на активность работников посредством системы стимулирования.



*А.К.Гастев*

В трудах отечественных исследователей 20-30-х годов XX века (А.К.Гастева<sup>25</sup>, П.М.Керженцева<sup>26</sup>, С.С.Чахотина<sup>27</sup> и др.) появляются мысли о психологических проблемах управления. Но в самостоятельную научную отрасль психология управления выделилась только в 60-е годы, и связано это с именами Л.И.Уманского<sup>28</sup> и др. Среди задач, поставленных тогда, были *проблемы производственных групп и коллективов; психология личности руководителя, подготовка и подбор управленческих кадров*. По сути, сформировались основные проблемы психологии управленческой деятельности.

К концу XX века психология управления – интенсивно развивающееся научное направление, которое можно охарактеризовать следующими особенностями:

<sup>25</sup> **Алексей Капитонович Гастев** (1882-1939) – русский революционер, профсоюзный деятель, поэт и писатель, теоретик научной организации труда и руководитель Центрального института труда.

<sup>26</sup> **Платон Михайлович Керженцев** (настоящая фамилия Лебедев, 1881-1940) – советский государственный и общественный деятель, революционер, экономист, журналист. Основатель советской школы тайм-менеджмента.

<sup>27</sup> **Сергей Степанович Чахотин** (1883-1973) – русский ученый-микробиолог и общественный деятель. Представитель белого и антифашистского движений. Один из основоположников современных форм пропаганды и один из ведущих теоретиков психологии масс XX века.

<sup>28</sup> **Уманский Лев Ильич** (1921-1983) – российский психолог, специалист в области социальной и педагогической психологии.



*А.И.Уманский*

- прикладной характер разрабатываемых проблем;
- интеграция психолого-управленческих знаний, осуществляемая путем объединения достижений различных наук;
- рассмотрение управления в сфере бизнеса и деловых отношений.

В созданном по инициативе Гастева в 1920 году Центральном институте труда (ЦИТ) появилась первая в нашей стране психологическая лаборатория, занимающаяся проблемами труда и управления. Принципиальное отличие подхода Гастева и его сотрудников от идей, заявивших о себе в то время западных авторитетов (Тейлор, Форд и др.) заключалось в концентрации внимания на *субъекте труда*. Речь шла о постоянном профессиональном совершенстве последнего, о предоставлении возможности для проявления личной

творческой инициативы, развитии физических и психических способностей, укреплении психического здоровья работника.

А. К. Гастев сформулировал 16 «правил-заповедей» для всякого труда, не утративших своего значения, кстати, и сегодня. *Согласно этим правилам, прежде чем приступить к работе, ее надлежит продумать, чтобы в голове сложились модель будущего изделия, план действий, порядок трудовых приемов, представлением о необходимом инструментарии, его подготовка и т.д.* Сотрудниками ЦИТ была разработана концепция трудовых установок, которая включала в себя ряд взаимосвязанных направлений: *теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места; методику рационального производственного обучения; теорию управленческих процессов.* Гастев ввел в отечественную науку понятие «*социальной инженерии*», имея в виду синтетическую науку о труде и управлении.

Керженцев сформулировал организационные принципы в применении к отдельному человеку, уделив особое внимание самоконтролю – умению человека контролировать собственную работу. Он отмечал, что контроль важен как для отдельного человека, так и для всей организации. Руководящий работник должен уметь ориентироваться в своей деятельности на три основных момента:

- ✓ что именно должно быть выполнено;
- ✓ в какой срок;
- ✓ на ком лежит ответственность за выполнение задания.

Каждый работник должен хорошо знать свои способности, свои достоинства и недостатки в работе для того, чтобы уметь критически оценить самого себя и последовательно двигаться по пути профессионально-

го самосовершенствования. Восставая против обломовщины, разгильдяйства, расхлябанности в работе, Керженцев ратует за организационный подход к трудовому процессу: *вместо «авось» точный расчет, вместо «кое-как» обдуманный план, вместо «как-нибудь» научный метод.*

После Гражданской войны (1918-1920 гг.), как мы знаем из истории Отечества, начался переход к новой экономической политике (НЭП). Он был отмечен оживлением капиталистических отношений в промышленности. Наряду с развитием государственного капитализма создавались смешанные общества, разрешались сдача в аренду частному капиталу мелких предприятий, привлечение иностранного капитала. Крестьянам предоставлялась возможность реализации излишков сельскохозяйственного производства на рынке. Это означало развитие товарно-денежных отношений и делало торговлю преимущественной формой хозяйственной связи. Ориентация на индивидуальное крестьянское хозяйство продолжалась вплоть до 1925 г. Этот год связан с наиболее серьезными изменениями в экономической политике. С одной стороны, продолжалось развертывание товарно-денежных отношений, города снабжались продовольствием с помощью рынка, а с другой, в этом году было принято историческое решение об индустриализации страны, то есть о переходе к крупному машинному производству. Проведение индустриализации повлекло за собой изменения во всей управленческой системе – от отдельного предприятия до народного хозяйства в целом. Ужесточилась трудовая дисциплина, усилился принцип единоначалия в производстве. Огромная потребность в человеческих ресурсах для решения поставленных задач в значительной мере удовлетворялась за счет привлечения сельского населения.

Частнокапиталистический уклад начинал постепенно вытесняться из экономики. В начале 1930 года были упразднены товарные биржи и ярмарки, постепенно прекращалась деятельность частных и смешанных акционерных обществ, и уже к осени 1931 года была ликвидирована вся частная промышленность. Эти процессы сопровождались *централизацией управления в экономике с ярко выраженной отраслевой направленностью*. Наряду с нарастанием тенденций централизации хозяйственной жизни шло становление аппарата управления с уклоном в сторону методов администрирования и принуждения. В начале 30-х годов в нашей стране сложилась *отраслевая централизованная система управления*.



*А.И.Берг*

На рубеже 50-60-х годов, во многом благодаря усилиям академика А. И. Берга<sup>29</sup>, у нас в стране получила официальное признание кибернетика, которая трактовалась учеными как *наука об оптимальном управлении сложными процессами, в том числе нацеленными на повышение эффективности труда человека*. В 60-е годы приходит официальное признание науки управления, разворачиваются дискуссии, специальные исследования о предмете и методологии этой науки. Ставится вопрос о совершенствовании системы управления экономикой. Однако последующие попытки реформирования экономики с этих позиций были непоследовательными, а решение поставленных задач не доводилось до логического завершения.

Отечественные исследования трудовой и управленческой деятельности, возобновившиеся в 1960-х гг., очень активно шли до конца 1970-х. В.Н. Мясищев<sup>30</sup>, К.К. Платонов<sup>31</sup>, В.П. Зинченко<sup>32</sup>, Е.А. Климов<sup>33</sup>,

<sup>29</sup> **Аксель Иванович Берг** (1893-1979) – советский ученый-радиотехник и кибернетик, основоположник отечественной школы биологической кибернетики и биотехнических систем и технологий, адмирал-инженер, заместитель министра обороны СССР.

<sup>30</sup> **Владимир Николаевич Мясищев** (1893-1973) – советский психиатр и медицинский психолог, исследователь проблем человеческих способностей и отношений, основатель ленинградской (петербургской) школы психотерапии.

<sup>31</sup> **Константин Константинович Платонов** (1906-1984) – советский психолог, доктор психологических наук и доктор медицинских наук, профессор.

<sup>32</sup> **Владимир Петрович Зинченко** (1931-2014) – советский и российский психолог. Один из создателей инженерной психологии в России.

<sup>33</sup> **Евгений Александрович Климов** (1930-2014) – советский и российский психолог, психофизиолог, методолог практической психологии, психологии труда и профориентации, один из основоположников современной отечественной дифференциальной



Б.Ф. Ломов<sup>34</sup>, В.Д. Шадриков<sup>35</sup> и многие другие – вот новые имена, составившие славу советской и российской психологии.

Характерная особенность нового периода в развитии отечественной психологии управления – перенос внимания на общетеоретические вопросы, в то время, как прикладные исследования концентрируются в области инженерной психологии и частных направлениях (например, профессиональное обучение, космическая психология, юридическая психология и др.). На первый план стали выступать вопросы, связанные с изучением личности работника, мотивации и организации трудового процесса, управления трудовой деятельностью. Большую популярность снова приобретает концепция научной организации труда (НОТ). Своей задачей ее сторонники ставили разработку способов формирования адекватных мотивов трудовой деятельности, упорядочивания процессов целеполагания и принятия решения, совершенствования систем когнитивных действий, изучение механизмов формирования субъективного отражения. Анализ внешней системы труда нашел свое отражение в социологической теории разделения труда, концепциях, объясняющих природу и механизмы дифференциации трудовой деятельности и управления.

психофизиологии, разработчик теории типологического индивидуального стиля деятельности.

<sup>34</sup> **Борис Федорович Ломов** (1927-1989) – советский психолог, специалист в области общей, инженерной и педагогической психологии, а также психологии познавательных процессов.

<sup>35</sup> **Владимир Дмитриевич Шадриков** (род. 1939) – советский и российский психолог, специалист в области психологии труда, педагогической и дифференциальной психологии. Автор теории системогенеза деятельности и теории способностей.

В 1970-е гг. формируются четыре направления, по которым осуществляются основные исследования управленческой деятельности:

- *психофизиологическое направление* – здесь основное внимание концентрируется на изучение функциональных состояний, таких как работоспособность, стресс, утомление, монотония;

- *инженерно-психологическое направление* изучает проблему *человек – машина*. В его рамках шла разработка системотехнических и психологических принципов проектирования деятельности с учетом психологического обеспечения надежности человека;

- *эксплуатационное направление* исследует надежность систем управления. Разрабатываются оптимальные режимы труда, нормирование рабочей нагрузки, организация контроля и т.д.;

- *педагогическое направление* объединяло работы по профессиональному обучению, профессиональному отбору и системах аттестации.

Вообще этот период характеризуется активными разработками методологических основ психологии управления.

*Антропоцентрический подход*, предложенный Б.Ф. Ломовым, позволил выявить приоритетное положение субъекта в системе *человек – машина* и вывести проблему оптимизации трудовой и управленческой деятельности на новый уровень.

Особое значение для анализа вопросов психологии управления имело использование *системного подхода*. Представление о системной организации субъекта труда и трудовой деятельности в целом помогло раскрыть принципиально новые закономерности и феномены психической организации деятельности. Была разработана структурно-эвристическая концепция

послойной переработки информации. В.Д. Шадриков создает концепцию системогенеза трудовой деятельности. Е.А. Климов исследует вопросы индивидуального стиля деятельности и дает классификацию профессий. Параллельно идет активная разработка методической базы, методологических подходов, исследовательских программ, диагностических тестов и конкретных методов для изучения специфики психики управления.

В 1980-е гг. психология управления окончательно устанавливает свой статус. Развиваются и строятся мощные научные и учебные центры, активно занимающиеся проблемами психологии управления. Большинство университетов открывает новые кафедры, создаются научные школы.

В Московском университете разрабатываются теоретические и методологические проблемы деятельности в русле идей А.С. Выготского и А.Н.Леонтьева.

Плодотворно развивают идеи Б.Г. Ананьева и Б.Ф. Ломова в Ленинграде (Санкт-Петербурге).

Активно работают ярославские психологи: А.В. Карпов<sup>36</sup> и др., исследующие проблемы профессиональных способностей, проблему профессионализации субъекта, проблему профессиональной психодиагностики.

В Институте психологии РАН проводятся фундаментальные и прикладные исследования в области психологии управления.

На сегодняшний день психология управления – современная наука, решающая различные теоретические и прикладные проблемы, изучающая, в числе прочего, и особую форму поведения управляющих и рабо-

<sup>36</sup> **Карпов Анатолий Викторович** (род. 1956) – член-корреспондент РАО, доктор психологических наук, профессор. Руководитель ярославской психологической школы

тающих в рамках той или иной организации. Область идей психологии управления объединяет все исследования, связанные со сферой труда и деятельности профессиональных организаций.

В начале 90-х годов Россия в очередной раз вступила в фазу коренных экономических преобразований, что выразилось в переходе от планового управления к рыночному регулированию. Введение рыночных отношений в практику хозяйствования обусловило потребность в соответствующих подходах и знаниях по их обеспечению. Сегодня менеджмент – новое крупное явление в управлении экономикой нашей страны. Таким образом, психология управления опиралась и опирается в своем развитии на саму науку управления, характерную для отдельных культур и для индустриального общества в целом.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 3**

1. Как развивалась психология управления в России?
2. Расскажите о влиянии на будущую психологию управления концепций и взглядов Михайловского и Петражицкого.
3. Какую роль в развитии социально-психологических идей сыграли труды В.М.Бехтерева?
4. Подготовьте сообщения о деятельности Гастева, Уманского, Керженцева.
5. Расскажите о научной деятельности академика Берга.
6. Каковы основные направления исследований в области психологии управления в последние годы XX и начале XXI века?

#### **Тема 4. Мотивация и стимулирование в системе управленческой деятельности**

**Понятие мотивации и стимулирования. Компоненты мотивации.**

**Структурные теории мотивации А. Маслоу, Д. МакГрегора, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга.**

**Процессуальные теории В. Врума, А. Портера и Э. Лоулера.**

**Отрицательная и положительная мотивация.**

**Основные виды мотивирования и стимулирования персонала.**

**Методы определения мотивации и интерпретации результатов.**

Исследование проблемы мотивации труда в управлении предполагает целесообразность уточнения базисной категории – категории «управленческий труд», ее сущности и функций. Напомним: отечественная школа исследования проблем управленческого труда включает в себя несколько основных периодов. Переход к НЭПу в 20–30-е годы XX века сопровождался появлением различных институтов и лабораторий, специализировавшихся в области НОТ. Активно разрабатывались вопросы тарифного нормирования и рационализации использования рабочего времени с целью кардинального повышения производительности труда. Ведущими представителями школы раннего научного управления являлись А.К. Гастев, П.М. Керженцев и другие, чьи работы не потеряли актуальности и в наши дни.

Развитие экономико-математических методов исследования в 1950–60-е годы оказало большое и, в целом, положительное влияние на экономическую и управленческую мысль. Многие положения теории

систем, кибернетики в исследованиях управленческого труда, синтезируя системный и процессный подходы дал новый толчок развитию управленческой мысли.

Позднее появляются научные работы по социально-психологическим проблемам управленческого труда. Управленческий труд на предприятиях исследовался с позиций системного и ситуационного подходов, когда организация воспринималась как открытая система, приспособляющаяся к многообразной внешней и внутренней среде.

Для отечественных работ в области управленческого труда, изданных в период проведения рыночных реформ, характерно усиление внимания к организационной культуре, демократизации управления, участию рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций. Между тем, массовая компьютеризация процессов управления, проникновение тенденций глобализации во все сферы жизнедеятельности общества, усиление степени изменчивости внешней и внутренней среды породили новую волну технократизма. Отмеченная тенденция вызвала необходимость изучения универсальных методов управления и их соотнесения с традиционно сложившимися отечественными стилями управления, национальным российским менталитетом. Переход российской экономики от планово-распределительных к рыночным отношениям обусловил обращение ряда отечественных исследователей проблем управленческого труда к основам *институциональной* и *неинституциональной* экономики: с позиций теории контрактов, теории прав собственности, теории агентов, тем самым расширяя и модифицируя подходы к исследованию управленческого труда.

В последние годы проблемам управления персоналом, психологии управления отечественной наукой уделяется достаточно много внимания. Исследуется и мотивация, рассматриваемая как процесс побуждения к деятельности, как совокупность побудительных сил, или как общая психологическая категория, стратегия и тактика решения социально-экономических проблем организации.

Сегодня ученые часто определяют мотивацию как *совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей*, а мотивирование как *процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов*. Для обеспечения эффективности управления успешное осуществление процесса мотивирования чрезвычайно важно – это и не оспаривается. Большинство мотивации труда понимают под ней *процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации*.

Конечно, мотивацию трудовой деятельности можно разделить на *собственно мотивацию и стимулирование*.

*Мотивация здесь не постоянный процесс (не функция управления), а ограниченная во времени стратегия и тактика решения проблемы преодоления кризиса труда*. Здесь есть сопряженные понятия, существующих практически в неразрывном единстве, но в то же время имеющие свою собственную выраженную специфику: *потребность, интерес, стимул*.

*Потребность* – это *ощущение физиологического или психологического недостатка чего-либо*, а возникает она и находится внутри человека. Потребности являются достаточно общими для разных людей, но, в то же

время, имеют определенное индивидуальное проявление. Возникновение потребности характеризуется ощущением внутреннего дискомфорта, отклонением от внутреннего психического баланса. Отсюда – потребность – *состояние неравновесия, являющееся внутрилличностным раздражителем, пробуждающее состояние устремленности, готовность человека к действиям.*

*Интерес* – это направленность деятельности субъекта. Например, личный экономический интерес состоит в направленности деятельности каждого работника на повышение эффективности личного вклада в производство для увеличения суммы жизненных средств, поступающих в его личную собственность. Интересы организации состоят в достижении поставленных целей и задач ее функционирования; интересы организации достигаются через управление;

*Стимулы* – это внешние раздражители, способствующие повышению интенсивности определенных мотивов в действиях человека. Стимулами являются вознаграждение, повышение по службе, управленческое воздействие руководителя, страх, ответственность, стремление к самовыражению и многие другие. Таким образом, стимулы – это блага (предметы, ценности и т. п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.

*Отличие стимулов от мотивов заключается в том, что стимулы характеризуют определенные блага, а мотивы – стремление человека получить их.*

Та или иная форма стимуляции труда только тогда становится побудительной силой, когда превращается в мотив, когда принимается личностью, отвечает какой-либо потребности человека. Например, чтобы денежная премия стала мотивом поведения и деятельности работника, необходимо осознать ее как справедливое



вознаграждение за труд. Тогда стремление человека заслужить премию (как мотив деятельности) способствует повышению эффективности труда. Для работников, которые не надеются получить это поощрение из-за низкой профессиональной подготовки или личной недисциплинированности, денежная премия не становится мотивом, оставаясь на уровне стимула, потому что она не принята ими как побуждение (не стала мотивом).

Стимул может не перерасти в мотив и тогда, когда от человека требуются невозможные или неприемлемые действия. Например, предложение бригаде строителей большой суммы денег за сооружение сложного объекта не станет для них мотивом действий, если они не имеют необходимой для этого квалификации или у них нет необходимой техники и оборудования.

*Стимулирование* можно определить так:

- *процесс использования конкретных стимулов для пользы человека и организации;*
- *воздействие на трудовое поведение работника через создание лично значимых условий, побуждающих его действовать определенным образом;*
- *влияние, побуждение, внешнее подталкивание к определенным действиям.*

Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что предлагается человеку в качестве компенсации за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. С помощью стимулирования, с одной стороны, создаются благоприятные условия для удовлетворения потребностей работника, а с другой – обеспечивается трудовое поведение, необходимое для успешного функционирования предпри-

ятия, осуществляется своеобразный обмен деятельностью.

В процессе мотивации работников стимулирование выполняет несколько функций:

- экономическую, так как эффективное стимулирование работника способствует повышению общей производительности труда, решению экономических задач;

- социальную, поскольку, получая доходы, работник обеспечивает себе определенный комплекс экономических и социальных благ, занимает определенное место в социальной структуре коллектива и общества в целом;

- социально-психологическую, так как стимулирование влияет на формирование внутреннего мира работника: его потребностей и ценностей, ориентации и установок, мотивов трудового поведения и отношения к труду;

- нравственно-воспитательную – через формирование нравственных качеств личности работника.

Стимулирование – только одно из средств мотивирования, причем оно тем реже применяется в качестве средств управления людьми, чем выше уровень развития отношений в организации. Это связано с тем, что в результате воспитания и обучения как одного из методов мотивирования людей работники проявляют заинтересованное участие в делах организации, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Уточняем все вышесказанное о мотивации и стимулировании.

Мотивация – одна из функций управления. Основными элементами функции управления являются:

- содержание – перечень действий, осуществляемых в рамках этой функции;
- процесс реализации – логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, направленных на ее выполнение;
- структура – формально взаимосвязанные действия, составляющие функцию.

Функция мотивации – одна из основных функций управления заключается в *побуждении персонала к эффективной, добросовестной деятельности для достижения целей организации*. Функция мотивации тесно связана с другими основными функциями управления – планированием, организацией, контролем и оценкой принятия решения:

- *функция планирования* заключается в определении целей организации (долго-, средне- и краткосрочных) и разработке мер по их достижению;

- *функция организации* направлена на формирование стройной системы совместной деятельности людей;

- *функция контроля и оценки* состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с запланированными, наблюдении за происходящими в управляемом объекте процессами, сравнении его параметров с заданной программой функционирования, выявлении отклонений и выполнении корректирующих действий;

- *функция принятия решений* состоит в выборе альтернативы, одного варианта действий из нескольких для выполнения поставленных задач и достижения определенных целей. Это и основная функция руководителя. Связь функций принятия решений и мотивации проявляется при рассмотрении следующих вопросов:

- как быстро и своевременно принимаются в организации решения по возникающим проблемам;

- выполнимы ли, законны и правомочны принимаемые решения (в противном случае мотивация подчиненных на их выполнение значительно ослаблена);
- соблюдается ли справедливость в процессе принятия решений (особенно это важно для решений по проблемам персонала);
- привлекаются ли подчиненные к принятию решений.

Стоит сказать и о влиянии степени привлечения подчиненных к принятию решений на их мотивацию. С одной стороны, участие в принятии решений удовлетворяет потребность персонала в принадлежности, причастности к организации, уменьшает возможность конфликтов, сплачивает коллектив и повышает продуктивность работы в целом. Но могут проявляться и негативные последствия:

- может возникнуть угроза серьезного подрыва формальных полномочий менеджера (если коллектив узнает, что менеджер принял неэффективное решение, и предложит более эффективное);
- подчиненные могут преждевременно узнать о неприятных для них событиях (предстоящем сокращении штатов, увольнении и т. п.);
- может произойти утечка информации в конкурирующие фирмы;
- малообразованные, равнодушные и безынициативные сотрудники не поймут таких действий менеджеров.

Добавим: в зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию *материальную, трудовую и статусную*.

➤ *материальная мотивация* – стремление к достатку, более высокому уровню жизни – зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации

доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации;

➤ *трудовая мотивация* порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в перспективах должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом, трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью труда, а с другой, с самовыражением, самореализацией работника;

➤ *статусная мотивация* является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

Различают еще *мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.*

Напомним:

- нормативная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;
- принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения по-

требностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

- стимулирование – воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий – косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

*По источникам возникновения* мотивов различают мотивацию *внутреннюю и внешнюю*.

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх.

При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

*По направленности на достижение целей* различают мотивацию *положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому*.

Вот основные факторы, усложняющие процесс управления мотивацией подчиненных:

- *неочевидность мотивов поведения человека* – можно только предполагать, догадываться о воздействующих мотивах, но трудно их выявить. Необходимо длительное время наблюдать, для того чтобы достоверно выявить ведущие, движущие мотивы поведения человека;

- *изменчивость мотивационного процесса* – содержание и характер мотивационного процесса зависят от того, какие потребности инициировали его. Однако эти потребности находятся в сложном динамическом

взаимодействии. В зависимости от конкретной ситуации потребности человека изменяются, и это может привести к непредвиденной реакции работников на мотивирующее воздействие со стороны руководства;

- *различия мотивационных структур работников* – сила мотивов, их устойчивость, структурированность уникальны для каждого человека и по-разному воздействуют на поведение. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается неэффективно для других. Это делает процесс управления мотивацией плохо предсказуемым или практически непредсказуемым;

- *наличие множества путей и способов удовлетворения каждой отдельной потребности человека;*

- *взаимозависимость работ в организациях, недостаточная информированность о результатах работы сотрудников, частые перемены в служебных обязанностях вследствие совершенствования технологии.*

Систематическое изучение стимулирования и мотиваций с психологической точки зрения все же не позволяет не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения и позволяет создать некие модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Сами теории мотивации к работе можно разделить на две группы:

- *теории содержания (содержательные);*
- *теории процесса (процессуальные).*

Первые делают упор на исследовании и объяснении содержательной стороны мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и полагаются основными мотивом проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам

такого подхода можно отнести американских психологов А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак-Клелланда.

Вторые разъясняют то, что дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации, распределение усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель. Портера – Лоулера.

*Содержательные теории.*

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере суть этих теорий концентрируется в анализе потребностей и их влияния на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями этой группы являются:

- теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;
- теория ERG, разработанная Альдерфером;
- теория приобретенных потребностей МакКлелланда;





*А. Маслоу*

Первая из рассматриваемых теорий связана с *иерархией потребностей Маслоу*<sup>37</sup>. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Ее сторонники, в том числе и сам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности – необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

<sup>37</sup> **Абрахам Маслоу** (1908-1970) – видный американский психолог, основатель гуманистической психологии.

- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,
- потребность самовыражения, потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.



*Мог ли Маслоу даже подозревать, что мы нарисуем такое?*

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения

этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

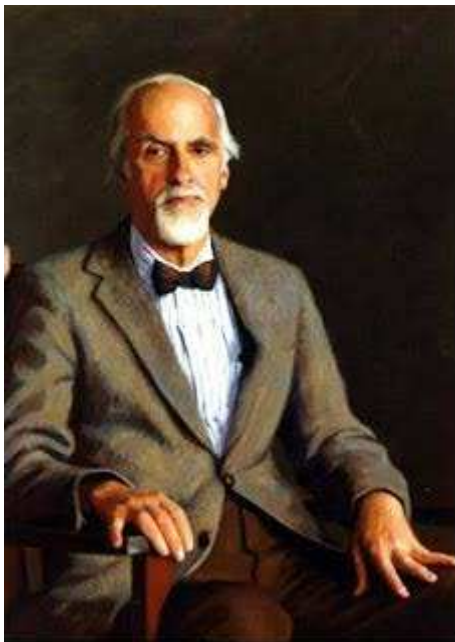
Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

*Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда.*<sup>38</sup>

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем подобной теории и является Дэвид МакКлелланд. Согласно его утверждению, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: *стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию*. При таком положении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только свидетельствовать о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его

<sup>38</sup> **Дэвид Кларенс МакКлелланд** (1917-1998) – американский психолог, автор теории потребностей, разработчик новой методики оценки для тематического апперцептивного теста.

способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.



*Д.МакКелланд*

По теории МакКелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации. Управлять данными потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. А их руководители должны способствовать этому.

*Теория мотивации труда (ERG) К. Альдерфера.*

Теория мотивации труда, известная как теория ERG (Existence – существование, Relatedness – отношения с другими людьми, Growth – рост), основанная на иерархии потребностей по Маслоу, предложена Клейтоном Альдерфером<sup>39</sup>. Он исходил из существования трех базовых потребностей: *существования, отношений с другими людьми и роста*. Эти потребности включающие потребности, о которых говорил Маслоу, способна удовлетворить работа.



*К.Альдерфер*

*Потребности, связанные с существованием* – это потребности, от удовлетворения которых зависит выживание индивидуума: потребности в пище, воде, убежище и потребность в физической безопасности. Организации способны удовлетворить эти потребности, обеспечив работников заработной платой, дополнительными

<sup>39</sup> **Клейтон Пол Альдерфер** (род.1940) – американский психолог.

льготами, безопасными условиями труда и защитой их права на труд.

*Потребность индивидуума в отношениях* удовлетворяется его контактами с другими людьми в той мере, в какой эти отношения становятся для него источниками эмоциональной поддержки, уважения, признания и чувства принадлежности к определенной группе. Эти потребности удовлетворяются на работе через отношения с коллегами и руководителями, а вне работы – через семейные и дружеские связи.

*Потребности в росте, потребность в собственном совершенствовании и развитии* – это потребности, связанные с личностью человека, с его «Я». Эти потребности удовлетворяются за счет максимально полного использования наших навыков и способностей. Работа способна удовлетворить потребность человека в росте, если сопряжена с поиском нестандартных решений, автономна и требует творческого подхода.

Между потребностями, из которых исходит теория мотивации труда, нет иерархической зависимости, они все способны повлиять на нас одновременно – это значит, что *удовлетворение потребностей одного рода не ведет автоматически к появлению потребностей более высокого уровня*, но если удовлетворение потребностей в отношениях с другими людьми или в росте приводит к *фрустрации*, мы можем вернуться к тому поведению, которое удовлетворяет нашу потребность в существовании. В отличие от Маслоу, который считал, что человек будет во что бы то ни стало стремиться к удовлетворению любой из своих потребностей любого уровня, Альдерфер исходил из того, что человек просто махнет на нее рукой и сосредоточится на удовлетворении более жизненно важных нужд. Например, если работники не могут найти на работе эмоциональной

поддержки или признания (потребность общения с другими людьми), они в качестве компенсации за это могут потребовать от администрации более высокой заработной платы (потребности, связанные с самим существованием).

Поведение человека во многом зависит от того, какие потребности заставляют его действовать, от того, к чему он стремится, что хочет получить и какие у него для этого есть возможности. Однако даже если предположить, что все это известно, все равно нет гарантии, что можно правильно и точно понять мотивацию человека. Тем не менее, из этого никак не следует, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем – существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществить мотивирование людей на достижение желаемых результатов. В современной управленческой практике существует ряд теорий, которые подробно описывают процесс мотивации:

- теория ожидания;
- теория постановки цели;
- теория равенства;
- теория партисипативного управления.

*Теория ожидания (Врум<sup>40</sup> и др.)*

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

<sup>40</sup> **Виктор Врум** (род. 1932) - канадский и американский исследователь в области теории мотивации.



*В. Врум*

Вообще, процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.



Отсюда – в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

*Мотивированная деятельность является целенаправленной.* И цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере человек, личность чувствует себя вознагражденной [за достижение цели].

Кстати, сила стремления к получению вознаграждения или какой-либо другой цели (*исполнительная мотивация*) зависит от ценности вознаграждения (*желательности*) и его достижимости (*реальности получения вознаграждения, ценности ожиданий*). То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать именно тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели таким образом, чтобы человек это заметил. На основе ранее полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат может быть получен. Таким образом, *успех усиливает мотивацию*. Если ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают понимание тщетности усилий. Чем больше для человека важность (ценность) недостигнутой цели, тем больше ощущение тщетности. Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что *работник должен иметь такие*

*потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.*

*Теория справедливости (равенства).*

Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой на старом. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствует доступ к информации, необходимой для выполнения работы и пр.

*Теория мотивации А. Портера<sup>41</sup> – Э. Лоулера<sup>42</sup> построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что здесь введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Появляются три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости в том, что*

<sup>41</sup>**Лаймон Портер** (1913-1990) – американский ученый, исследователь мотивации труда.

<sup>42</sup>**Эдвард Лоулер** (род. 1938) – американский ученый, социолог, психолог.

люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда делается вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно данной теории, результативность должна неукоснительно повышаться...

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли А.С. Выготский и его ученики и сотрудники. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы не рассматривали однако основные положения теории Выготского подходят и для применения их к производственной деятельности. Теория Выготского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. Скажем, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Лев Семенович сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью. Исходя из системного представления о деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне *регулирования, адаптации и самоорганизации*. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней од-

новременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высокие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, то есть существует некий тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

*Теория мотивации Дугласа Мак-Грегора<sup>43</sup> (теория постановки целей).*



*Д.Мак-Грегор*

Дуглас Мак-Грегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что

<sup>43</sup> **Дуглас Мак-Грегор** (1906-1964) – американский социальный психолог. Предложил теорию X и теорию Y (Theory X and Theory Y), которые старались подвести под факторы мотивации рациональную и приемлемую основу.

управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы действительно зависят от руководителя и, в то же время, так или иначе влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Мак-Грегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» представляет авторитарный стиль управления, характеризующийся централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике

почти не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления. Эти теории оказали большое влияние на развитие управленческой теории в целом.

В последние годы появился альтернативный взгляд на мотивирование персонала предприятий, а проблема мотивации стала рассматриваться с других точек зрения. Сегодня даже те, кто твердо придерживался какой-либо из традиционных теорий мотивации, допускают, что возможен иной подход к решению этого вопроса. Есть мнение, что сформированная личность должна быть психологически самодостаточной и интеллектуально независимой. А если руководитель считает, что он способен мотивировать персонал, то это означает одно из двух: либо он ошибочно ставит персонал на интеллектуальную ступеньку ниже себя, либо целенаправленно нанимал персонал, не способный адекватно оценивать обстановку. Такая точка зрения на мотивацию — не единственная... Многие руководители ведущих компаний на данный момент уж если не отвергают мотивацию полностью, то, по крайней мере, переосмысливают ее и ее влияние на рабочий процесс

Большая часть отечественных ученых все же считает, что мотивация к полноценному труду является важнейшим фактором результативности работы сотрудников, хотя само понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно и в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось лишь в гуманитарных науках, таких как социология, педагогика и психология. Сегодня мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой.

Стержнем управления на основе мотивации является воздействие на интересы сотрудников для достижения наилучших результатов деятельности.

И стоит знать: мотивация слабеет. Любой сотрудник, приходя на новое место работы, хочет проявить себя. Кроме того, руководство заинтересовано в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов, в том числе, таких, как степени личной ответственности, отношений с начальником, у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Потеря мотивации, как правило, может быть вызвана и отсутствием поощрений за успешно проделанную работу, отсутствием психологической и организационной поддержки. Кроме того, еще и интерес к работе может быть потерян, если сотруднику кажется, что его работа стала рутинной и скучной. Естественно, к причинам потери мотивации относятся отсутствие повышения заработной платы и карьерного роста. Эти факторы способны затронуть гордость сотрудников, снизить уверенность в себе и, как следствие, вызвать чувство униженности и нестабильности. Незаметный или даже заметный процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносят ощутимые результаты: текучесть кадров, необходимость для руководителя вникать в детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает...

Для управления трудом на основе мотивации необходимо выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для этого конкретного

лица. Чтобы специалисты были хорошо мотивированы на работу в конкретной компании, руководителю необходимо найти *индивидуальный подход* к каждому сотруднику. Необходимо использовать *личные цели* участников трудового процесса для достижения целей компании. Если же мотивация начала слабеть, и сотрудник теряет интерес к собственной деятельности, существует множество вполне реальных путей восстановления и укрепления его мотивации: корпоративные выезды, собрания по важным трудовым вопросам, тренинги и семинары по развитию персонала. Для некоторых сотрудников эффективными могут стать личные встречи и беседы с руководством, участие в различных программах и проектах компании.

Итак, способы восстановления и укрепления мотивации труда банальны: *материальное стимулирование сотрудников, совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия*. Однако постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует, например, длительному поддержанию трудовой активности. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов интереса сотрудников к работе. Затем происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия.

А совершенствование организации труда, куда входит постановка целей, расширения трудового функционала, применение гибких графиков, улучшению трудовых условий? Для многих сотрудников очень важно видение собственной цели. И увеличение объема функций (в случае недозагруженности), способно привнести заметное разнообразие в работу и устранить тем самым пресловутую скуку и чувство заброшенности. Большинство людей, действительно, стремится в



процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Полагаем, что разговор о мотивации в нашем контексте будет неполным, если мы не представим некоторые методики работы, предложенные психологами, работающими в сфере управления.

**Проективные вопросы.** Методика основана на особом построении вопросов – предлагается оценить не себя, а людей вообще или какой-то персонаж. Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, то есть переносить свой жизненный опыт и представления на действия других людей, на вымышленные ситуации, персонажи и т.п. Стоит предполагать несколько условий:

- принцип проективных методик хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально желательных ответов;

- необходима адаптация проективных методик по двум параметрам: скорость тестирования и обработки результатов и направленность на диагностику компетенций сотрудника.

Очень важно, как составлены проективные вопросы и каким образом их используют в ходе интервью. Все это может весьма существенно повлиять на действенность метода. Вот несколько правил, соблюдение которых даст возможность получить высоконадежный результат оценки:

- вопросы задаются в быстром темпе, отвечающего просят дать первый пришедший ему в голову ответ или несколько вариантов ответа. Первое, о чем подумал отвечающий, и есть значимый для него фактор;

- вопрос должен подводить к оценке других людей или их действий, что делает человека более раскован-

ным и позволяет избежать социально желательных или заведомо ложных ответов, которые он даст, желая произвести хорошее впечатление;

- форма вопросов должна быть открытой (вопрос начинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ);

- вопросы не должны группироваться по тематическим блокам (например, нельзя задавать подряд несколько вопросов, раскрывающих мотивацию), поскольку человек, поняв принцип интервью, сумеет *подстроиться* под вопросы и начнет давать желательные ответы;

- желательно, чтобы проективные вопросы имели смысловую связь с предшествующим контекстом – в этом случае они будут звучать более естественно и не привлекут к себе особого внимания (чрезмерное внимание к какому-то вопросу всегда снижает достоверность информации и повышает вероятность получения социально желательного ответа).

Вот несколько примеров проективных вопросов и анализ того, как они работают на практике, какую информацию можно получить с их помощью.

Проективный вопрос
Что стимулирует людей к эффективной работе?
Что именно ценят люди в работе?
Почему человек выбирает ту или иную профессию?
Что может вынудить человека уволиться?
Что делает работу коллектива наиболее продуктивной? В каком коллективе сотрудники чувствуют себя наиболее комфортно?
Какие черты характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
Почему люди стремятся сделать карьеру?

В таблице «Анализ карты мотиваторов» приведены наиболее частые ответы на проективные вопросы, касающиеся мотивации, и их интерпретация.

Анализ карты мотиваторов		
Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, мат. стимул, зарплата	Не интерпретируется	
Вышеприведенные мотиваторы упоминаются два и более раз	Слишком велик интерес к материальному аспекту	Человек мотивируется только деньгами, поэтому чрезвычайно желательно сформировать у него дополнительные мотиваторы, в противном случае он с легкостью поменяет работу, исходя только из материальных соображений
Данные мотиваторы не упоминаются вообще	Материальный фактор практически не имеет значения	Надо иметь в виду, что при потере интереса или субъективных стимулов человек часто перестает работать эффективно
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие ее со трудником как справедливой или несправедливой в соотношении результатами труда	Для такого человека самое главное — справедливость оплаты труда. Ему необходимо понимание причинно-следственных связей, о чем следует помнить, для того чтобы эффективно им управлять

Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Наиболее значимыми для человека являются факторы внешней субъективной оценки	Такого сотрудника необходимо хвалить. Следует проявлять осторожность, критикуя его или давая негативную оценку его деятельности
Слава, почет и т.п.	Человек слишком ориентирован на признание, часто имеет серьезные комплексы	Необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности такого сотрудника, т.к. желание быть на виду очень часто становится самоцелью. Такой человек нередко может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспективы и т.п.	Ориентация на карьерный рост. Если данный мотиватор встречается более одного раза, это свидетельствует о преувеличенной значимости карьерного роста	Сотрудник эффе-ктивен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит принимать таких людей на “тупиковые” должности. Если они не видят перспектив, то могут вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность
Статус	Ориентация не столько на материальные, сколько на статусные факторы	Такого сотрудника легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т.п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост как самостоятельную ценность	Такого сотрудника мотивирует обучение, повышение квалификации, для него крайне значимо экспертное влияние руководителей

Совпадение, понимание целей	Сотрудник наиболее эффективен в тех ситуациях, когда понимает и разделяет цели более высокого уровня	Такой сотрудник эффективен только тогда, когда при постановке цели ему разъясняется необходимость ее достижения и ее значимость для компании. Может быть малоэффективен, если не разделяет общих целей
Идея	Мотивация в целом та же, что и в предыдущем случае, но на более высоком уровне	Те же
Четкая цель	Необходимы четкие формулировки, либо имеется отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать, не имея четкого представления о зоне своей ответственности, при неясности формулировок целей, как правило, не стремится или не может их достичь
Результат	Самоценна ориентация на результат	Сотруднику подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнование, стремление превзойти других и т.п.	Для эффективной работы такому сотруднику необходимо иметь возможность постоянно сравнивать свой результат с результатами других людей или с уже достигнутыми собственными результатами	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т.п.

Интерес	Ориентация на интересную работу, однако необходимо знать, что под этим понимается	Такому сотруднику необходимо постоянно указывать на что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, новые возможности. Опасность заключается в том, что при потере интереса такой человек утрачивает эффективность. Малоприспособлен для рутинной работы
Творческая работа	Примерно та же, что и в предыдущем случае	Примерно те же
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность в высоком уровне самостоятельности	Такому сотруднику необходимо предоставлять значительную свободу в принятии решений, подчеркивать его реальные достижения и полномочия в том круге задач, за который он отвечает. В случае его общего успеха имеет смысл расширять этот круг
Хороший руководитель, личность руководителя	Ориентация в значительной степени на личность руководителя. Именно личность руководителя будет оказывать значительное влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияние. Не следует забывать о том, что при отсутствии взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снизиться

Отношения, коллектив, микро-климат и т.п.	Ориентации на отношения с людьми как на один из важнейших факторов	Такой сотрудник непременно должен удачно вписаться в коллектив и корпоративную культуру. При работе ему необходимо чувство локтя. Большое значение имеют собственная репутация в коллективе и вклад в общее дело
Равноправие в отношениях	Вероятны наличие высоких амбиций, неумение работать под давлением	Такие сотрудники слабоуправляемы, и подобная мотивация приемлема только для руководителей достаточно высокого уровня
Желание	Человек ориентирован на ту работу и те отношения, которые вызывают желание работать или проявлять себя	При изменении структуры желания возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать
Самореализация	Высший уровень мотивации	Такая мотивация идеальна для деятельности, предполагающей творчество, и неприемлема для рутинной работы
Нормальный режим работы	Возможны отрицательный опыт в данной сфере деятельности или болезненное отношение к данному фактору	Необходимо выяснить, в чем причина, и исходя из этого принимать решение
Возможность избежать неприятностей и т.п.	Судя по всему, респондент относится к “избегающему типу”	Во многих случаях для такого сотрудника более эффективно наказание, нежели

		поощрение Его могут отличать низкая самооценка и неуверенность в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта; возможен негативный опыт в данной сфере деятельности	Решение о приеме на работу такого претендента принимается в зависимости от ответа на предыдущий вопрос. Данная мотивация непримлема для высоких позиций

Вот несколько вариантов ответов на проективные вопросы, касающиеся мотиваторов, и их интерпретация (формулировки, данные в ходе ответов на вопросы, воспроизведены полностью).
--

– Деньги
– Признание, оценка
– Самореализация

Получив такой ответ, необходимо уточнить, что человек понимает под самореализацией. В представленном примере можно предположить следующее: достаточно сбалансированный результат, сочетающий материальную и нематериальную мотивацию. Для данного индивида значимо как содержание работы, так и признание окружающих. При управлении таким сотрудником нужно помнить, что ему необходимо некоторое внешнее положительное подкрепление (но не чрезмерное). Основная задача – уточнить, что именно понимается под самореализацией.

– Деньги
– Творческая задача
– Карьерный рост
– Четкость целей



---

Для данного человека характерно сочетание двух мотиваторов – “творческая задача” и “четкость целей”. Таким образом, можно предположить, что этот человек будет хорошо мотивирован в ситуации, предполагающей большую вариативность, с одной стороны, и четко измеримый результат, с другой (например, на ряде позиций в маркетинге, финансах, рекламе, активных продажах и т.п.). Ясно, что такому сотруднику мало подходят рутинные, пропедевтные работы. В дальнейшем следует уточнить понимание им карьерного роста, т.к. в сочетании с предшествующей формулировкой (“творческая задача”) он вполне может означать рост профессиональный. Ставя цели перед таким сотрудником, необходимо формулировать их в соответствии с критериями измеримости, однозначности понимания, привязки к сроку, а также подчеркивать возможность проявить себя, привнести в работу что-то новое, проявить творческий подход

---

– Удовлетворенность работой

---

– Деньги

---

– Результат

---

– Соответствие ожиданиям – своих и других сотрудников

---

Для данного человека характерна нематериальная мотивация. Важно выяснить, какая именно работа ему бы понравилась. Затем, в процессе ее выполнения ему нужно периодически предлагать именно те задачи, которые представляют для него максимальный интерес, причем подчеркивать это. Необходимо постоянно отслеживать удовлетворенность сотрудника работой. При этом нельзя забывать об ориентации на результат, т.е. использовать управление по целям и регулярно оценивать достижения. Для человека важны определенная прогнозируемость и “соответствие ожиданиям”, поэтому всегда нужно оговаривать, чего ожидают от него другие и чего он, в свою очередь, может ожидать от коллектива и организации.

---

Мотивация такого рода достаточно характерна для профессионала высокого класса или руководителя среднего звена. У сотрудников, занимающих низшие исполнительские должности, такая мотивация может привести к быстрому разочарованию. Придется затратить слишком много усилий на то, чтобы их мотивировать, т.к. совокупность факторов “удовлетворенность рабо-

той”, “результат” и “соответствие ожиданиям” требует ной работы от руководителя.

---

– Одобрение

---

---

– Вознаграждение

---

---

– Статус

---

---

– Карьерный рост

---

---

– Давление

---

Данный индивид имеет ярко выраженную внешнюю референцию, для него очень важны стандартные атрибуты успешности и признания, при этом внешнее подкрепление должно быть как положительным, так и отрицательным. Интересно, что оплата, скорее всего, будет восприниматься не как сумма денежных знаков, а как оценка его работы в сравнении с его же собственными прежними результатами и результатами окружающих. Если такому сотруднику станет известно, что чей-то труд оплачивается выше, могут возникнуть проблемы. Значительную роль будет играть личность руководителя, поэтому большое значение имеет баланс признания и критики. Для такого сотрудника значимы конкурсы, публичные поощрения и т.п. В ситуации, когда работа не имеет четких результатов или критериев оценки, сотрудник может быть демотивирован. Карьерный рост на данный момент воспринимается как рост статуса и признание (хотя это нуждается в проверке). Любое позитивное изменение (рост зарплаты, новый компьютер, машина, более “солидное” название должности, даже без реального роста) будет воспринято им как признание его заслуг, выделение его из общего ряда

---

Человек подходит на позиции, предполагающие амбициозность, дающие возможность получить признание, например, в продажах или маркетинге, однако для руководящих должностей он слишком зависим от чужого мнения. Он вряд ли подходит для работы, предполагающей значительную самостоятельность или территориальную удаленность от офиса и руководителя. Управление такими сотрудниками требует большого мастерства и значительного времени.

---

---

– Безопасность/стабильность

---

---

– Карьерный рост

---

---

– Чувство ответственности

---

Довольно редкое сочетание. В данном случае речь идет, например, о сотруднике бухгалтерии, поэтому безопасность и стабильность – хорошие мотиваторы. Однако они не подошли бы для должности, предполагающей значительную нестабильность, стрессы (например, в клиентском сервисе, продажах). Чувство ответственности – также подходящий мотиватор для работы в бухгалтерии, скорее всего, данная формулировка связана с пониманием специфики работы. Стоит обратить внимание на отсутствие материального фактора. Это может объясняться как тем, что человек уверен в своем профессионализме и рассчитывает на довольно высокую зарплату, так и тем, что у него есть другие источники дохода (например, если это женщина, имеющая обеспеченного мужа). О том, с какой из двух ситуаций мы имеем дело, можно судить по профессиональному уровню претендента и его стоимости на рынке труда. В нашем случае это первый вариант. Есть некоторый риск того, что материально мотивировать такого сотрудника будет довольно сложно. Поэтому рост вознаграждения следует преподносить как карьерный рост и показатель того, что компания его ценит (стабильность). Желательно уточнить, что именно значит для него карьерный рост – административный рост или повышение профессионального уровня (для сотрудников бухгалтерии часто это именно второе)

---

– Человеческие отношения

---

---

– Понимание общих целей

---

---

– Понимание необходимости

---

---

– Результат, материальная форма карьерного роста

---

Очень интересное и редко встречающееся сочетание мотиваторов. Мы можем предположить, что данный человек – руководитель высокого уровня, лицо, участвующее в прибыли предприятия, или его собственник. Об этом свидетельствуют последние три формулировки. Такой человек будет эффективен только в благоприятных для него корпоративной культуре и микроклимате (“человеческие отношения”), при условии понимания им общей стратегии организации. Еще лучше, если он будет принимать участие в ее создании и проведении. Такой сотрудник на рядовой позиции потребует слишком много внимания, при этом, весьма

вероятна его демотивация. Ему также не подходит авторитарный стиль менеджмента или бюрократическая корпоративная культура (т.к. в этом случае вряд ли возможно хорошее понимание общих целей и необходимости). При соблюдении всех перечисленных факторов такой человек, скорее всего, станет хорошим руководителем высокого уровня, лояльным к организации, не придающим большого значения своему статусу и воспринимающим карьеру и деньги скорее как свидетельство достигнутого результата.

---

Вторым способом, позволяющим определить мотиваторы, является методика cases – ситуационных интервью.

**Ситуационное интервью.** Дается возможность выбрать между различными факторами (первая ситуация) или продемонстрировать систему ценностей (вторая ситуация). Первая ситуация более проста для анализа:

1. *Представьте себе, что вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?*

2. *Вам нужно выбрать между двумя системами оплаты труда: в первом случае – высокий оклад, но без возможности получать комиссионные, во втором – более низкий оклад, но с очень высокими комиссионными. Таким образом, во втором случае совокупный доход может быть гораздо выше, чем в первом, однако вторая ситуация представляется менее стабильной.*

3. *У вас имеется выбор: работать с уже имеющимися клиентами и поддерживать существующую сеть сбыта или искать клиентов в новом регионе. Вознаграждение в обоих случаях будет одинаковым. Что вы предпочтете и почему?*

Все эти ситуации позволяют выявить основные мотиваторы при выборе вида деятельности. Интерпретация в данном случае достаточно проста.

При демонстрации человеком его системы ценностей можно определить, какой тип корпоративной

культуры и взаимоотношений между людьми является для него дополнительным мотивационным фактором.

Приведем примеры:

1. *Перед сотрудником стоит некая важная задача. Проанализировав ситуацию, он пришел к выводу, что лучше всего действовать по плану X. Руководитель же считает более эффективным план У. Как, по-вашему, следует поступить руководителю?*

2. *Опишите идеальную команду. А теперь назовите (опишите) ваше место в ней.*

3. *В крупной компании сложилась следующая ситуация: региональный отдел продаж длительное время располагался в офисе, территориально удаленном от других подразделений. Отдел большой, сильный в профессиональном отношении, его возглавляет очень опытный руководитель. В какой-то момент руководство компании приняло решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт. Определите подлинные причины конфликта и предложите пути его решения.*

4. *Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и непредсказуемыми поступками? Обоснуйте свое мнение. Кого из них вы взяли бы на работу?*

5. *Вы случайно узнаете, что ваш коллега (не руководитель и не подчиненный) систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой вы работаете. Каковы ваши действия?*

6. *Вы знаете, что ваш коллега плохо говорит о вас за глаза и это мешает вашей карьере. Как вы поступите?*

7. *Вы пообещали клиенту срочно ответить на его запрос. В этот момент ваш руководитель попросил вас представить ему какую-то аналитическую справку. Сделать и то, и другое вовремя вы не сможете. Каковы ваши действия?*

**Психолингвистический анализ.** Еще одна возможность подробнее рассмотреть мотивационные факторы человека – это проанализировать его речевые и мыслительные особенности. Надо сказать, что основное преимущество данного метода состоит в том, что его можно использовать не только во время интервью, но и просто общаясь с человеком в повседневной жизни. Для понимания мотивации особенно важны несколько следующих факторов:

- **стремление – избегание.** Стремление – избегание проявляется в частом употреблении отрицательных частиц и приставок, слов «нормальный», «приемлемый» (указывает на избегание) или позитивных формулировок (указывает на стремление). Люди, у которых преобладает избегание, как правило, ориентированы на поиск ошибок и/или негатива. Они весьма успешны при осуществлении контролирующих функций, склонны многократно перепроверять и избегать рисков. Как правило, такие люди испытывают значительные трудности при общении, особенно если оно является важной составляющей их работы. Избегание как преобладающая характеристика абсолютно неприемлемо для людей, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды. Если заметно избегание, но при этом оно проявляется заметно реже, чем стремление, в большинстве случаев это указывает на:

- наличие реального негативного опыта;
- повышенную критичность данного фактора.

Когда мы принимаем решение о том, как как оценить человека дальше, необходимо выяснить, что стоит за избеганием. Если мы видим, что избегание связано исключительно с реальным негативным опытом, а у нас такие ситуации маловероятны, мы можем

проигнорировать этот факт. Если же избегание указывает на постоянную проблемную зону кандидата или зону стойкой демотивации, стоит принять это к сведению.

Говоря о подходах к мотивации, следует отметить:

- людей с стремлением гораздо эффективнее мотивировать различными формами поощрения, а также установкой более высокой планки цели, для людей с избеганием более действенными будут порицание или возможность избежать неприятностей (формулировка стремления – *для того, чтобы*; формулировка избегания – *для того, чтобы не...*);

- избегание – менее эффективная жизненная позиция, поэтому к мотиваторам людей избегания нужно добавлять и формулировки стремления;

- у людей, у которых доминирует стремление, более эффективна высокая планка целей. Для людей с избеганием завышенная планка целей неприемлема – они начинают избегать ситуаций, в которых не способны добиться успеха;

- руководителю важно помнить о том, что абсолютное стремление часто подразумевает неумение видеть и обходить опасные моменты, так что при управлении таким сотрудником следует больше внимания уделять подводным камням;

- если у руководителя и подчиненного ярко выражены черты двух противоположных типов, это может оказывать негативное влияние на эффективность управления и требует коррекции со стороны руководителя.

Чтобы определить эффективность и способы мотивации будущего сотрудника, стоит выяснить, на что он ориентирован – на **процесс или результат**.

Кажется, что важно и то, и другое, однако в реальной жизни большинство видов работ предполагает определенное соотношение предпочтений и склонностей сотрудника в отношении процесса и результата. Например, мотивация на результат предпочтительна для большинства позиций, связанных с активными продажами, влиянием на финансовую эффективность компании, и всех должностей, на которых основной задачей является разрешение сложных и конфликтных ситуаций. На таких должностях нужны люди, в большей степени ориентированные на результат и мотивируемые его быстрым достижением. А вот, скажем, работа секретаря предполагает значительно больше процедур и процессов, следовательно, на эту позицию больше подойдут люди, ориентированные на процессы и мотивируемые стабильностью и плавным течением жизни.

С точки зрения мотивации, видимо, важно учитывать следующие моменты:

- людей, в большей степени ориентированных на результат, мотивирует высокая планка целей;

- для *людей результата* важна четкая измеримость цели и результата, а также большая самостоятельность, для них оптимален контроль по результату или ключевым результативным областям;

- перед *людьми результата* надо ставить задачи, связанные с построением процессов, которые влияют на конкретные результаты;

- для *людей результата* большое значение имеет разъяснение цели того или иного действия;

- значимым фактором мотивации для *людей результата* является соревнование, сравнение своего результата с результатами других людей или с собственными, уже достигнутыми ранее;



– *людям процесса* важны стабильность и отработанность процессов, четкое представление о том, что именно они должны делать в данный момент времени (для них ключевым словом будет *зачем*);

– для *человека процесса* подойдет контроль, периодический или выборочный, причем, более важен именно контроль соблюдения технологий (процессов), чем достижения;

– работу с *людьми процесса* нужно строить таким образом, чтобы соблюдение технологий (процессов) приводило к достижению результата (сам по себе результат для людей процесса не является самостоятельным мотивационным фактором);

– при взаимодействии с сотрудником руководителю очень важно адаптировать свой уровень параметров *процесс – результат* к соответствующему уровню сотрудника, чтобы не снизить мотивацию.

**Процедуры – возможности.** Данный параметр похож на предыдущий, но у него есть и существенные отличия: оценивается не столько склонность человека к процессу или результату, сколько то, какой путь он выбирает в решении профессиональных или личных задач. Практика показала, что чем больше тип работы соответствует склонностям человека, тем он успешнее и мотивированнее, тем меньше допускает ошибок. Величина эта является шкальной и предполагает [помимо крайних точек, которые не так уж часто встречаются], большое количество промежуточных вариантов.

*Люди возможностей* ориентированы на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же возможность использования разных подходов при решении типовых задач.

*Люди процедур* предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, социальной или

жизненной задачи. Такие люди более успешны и мотивированы в различных ситуациях. Определить этот параметр можно, задавая вопросы, из ответов на которые будет ясно, выберет ли человек вариант, предполагающий разнообразие и большие риски ради выигрыша в будущем, или же предпочтет стабильность и повторяемость:

С точки зрения мотивации, стоит учитывать следующее:

— для *людей возможностей* мотивирующим фактором является шанс проявить себя и сделать что-то с нуля, доказать свои возможности, поэтому нужно всегда подчеркивать эти возможности даже в относительно рутинных делах, указывая на то, что сотрудник может внести в них что-то свое, что-то изменить, улучшить;

— для *людей, тяготеющих к процедурам*, более важны стабильность, структурированность, прогнозируемость. В работе для них важно подчеркивать ту составляющую, которая является неизменной, структурированной, стабильной, а переменные части представлять как небольшие изменения в рамках стабильной процедуры.

**Содержание – окружение.** Существует много видов деятельности, доступных только сотрудникам с установкой на общение с людьми, для которых значимым является *человеческий фактор*. В процессе выполнения других видов работ человек, наоборот, больше взаимодействует с цифрами, документами и техникой, нежели с людьми. В зависимости от того, что именно является основным предметом деятельности, предпочтительны люди с доминантой содержания или окружения.

Мы представили только ряд методик, используемых сегодня достаточно часто и у нас, и за рубежом. Как правило, управленцы, кадровики, психологи составляют

комплексную методику для изучения мотивации, используя элементы всех вышеназванных и других.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 4**

1. Для чего психология управления изучает мотивацию?
2. Дайте толкование понятий мотивация, интерес, потребность, стимул.
3. Расскажите о классификациях мотивации.
4. Дайте общее представление о теориях мотивации.
5. Подготовьте сообщения о наиболее известных теориях (по выбору).
6. Какова роль и функции стимулирования?
7. Дайте представление о способах восстановления мотивации.
8. Расскажите о методиках и процедурах изучения мотивации.

## Тема 5. Тайм-менеджмент и стресс менеджмент

Элементы эффективного управления временем и управления стрессом.

Основные элементы стандартной и блочной систем тайм-менеджмента.

Диагностики, помогающая обнаружить существующие проблемы в области управления временем.

Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент – технология организации времени и повышения эффективности его использования – вот наша новая тема. *Управление временем – действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность.* Управлению временем может помочь ряд навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности: *планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организацию, составление списков и расстановку приоритетов.* Изначально управление временем приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но позже сюда включается и личная деятельность человека.

Итак, система управления временем составляет сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Обычно управление временем – необходимость в развитии любого проекта, поскольку определяет хронологию завершения проекта и его масштабы.

Выше мы писали об очень любопытном периоде развития нашей науки – 20-х годах прошлого века – этапе развития НОТ (научной организации труда). А.К.Гастев (см. выше), директор центрального

института труда (ЦИТ) развивает мысль о том, что *эффективность организации начинается с личной эффективности, в частности, эффективного использования времени*. Общественное движение борьбы за время привело к созданию Лиги «Время», руководителем которой был П.М.Керженцев (см. выше). В газетах стали появляться постоянные рубрики типа «Борьба за время». Лига была закрыта по окончании НЭПа.



*Одно из изданий книги Д.Гранина*

В начале 1970-х годов после издания книги Д.Гранина «Эта странная жизнь» получил известность

метод биолога А.А.Любичева – *хронометраж как основа системы управления личным временем и бюджетирование расходов времени*. Основная идея – эффективное мышление как основа личной эффективности, хронометраж – инструмент выработки этого мышления.

В 2007 году в Московском финансово-промышленном университете «Синергия» (до 2010 г. МФПА) была открыта первая в стране кафедра тайм-менеджмента.

Сегодня, говоря о проблемах управления временем выделяют следующие процессы:

- анализ;
- моделирование стратегий использования времени с учетом проведенного анализа;
- целеполагание: постановка цели или определение ключевого направления развития. Определение и формулирование цели (целей);
- планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения;
- реализация – конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели;
- контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам. Хронометраж и фиксирование результатов анализа хронометража в виде «карточек проекта» (запись по параметрам различного характера показателей расходов времени на отдельные задачи) для их дальнейшего применения в процессе любых проектов или программ.

Поясним: *рабочее время* – время, затрачиваемое на выполнение работы, или время активного пребывания на работе, посвященное выполнению прямых служебных обязанностей. На

производстве рабочим временем считается время, отмеченное в таблице, в документе учета времени нахождения на работе.

Анализ использования рабочего времени можно провести, используя ряд параметров:

- *коэффициент экстенсивного использования рабочего времени*

$$K_{\text{э}} = (\Phi - P) / \Phi = 1 - P / \Phi,$$

где  $\Phi$  – фонд рабочего времени, мин;

$P$  – регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе (в минутах);

- *коэффициент потерь рабочего времени, которые зависят от работников*

$$K_{\text{п}} = \Pi_{\text{з}} / \Phi,$$

где  $\Pi_{\text{з}}$  – потери рабочего времени, зависящие от работника (в минутах);

- *коэффициент потерь рабочего времени, которые обусловлены организационно-техническими причинами и не зависят от работника*

$$K_{\text{п}} = \Pi_{\text{о}} / \Phi,$$

где  $\Pi_{\text{о}}$  – потери по организационно-техническим причинам, не зависящие от работников (в минутах);

- *коэффициент затрат рабочего времени на отдых и личные потребности работников*

$$K_{\text{ол}} = \text{ОЛ} / \Phi,$$

где  $\text{ОЛ}$  – затраты времени работника на личные потребности (обеденный перерыв, производственная гимнастика, гигиена и т. п.) (в минутах).

*Дефицит рабочего времени – нехватка временного ресурса, вызванная неправильной организацией работником своей деятельности, либо неграмотной организацией деятельности руководством, что приводит к спешке, затягиванию выполнения работ, заданий, некачественной работе, потерям в производстве,*

*браку и т. д.* что существенно влияет на эффективность и результаты работы всего предприятия.

Одним из наиболее понятных и известных методов совершенствования управления на предприятии является анализ затрат рабочего времени руководителя предприятия и руководителей функциональных подразделений. Считается, что для выявления причин нехватки времени необходимо периодически проводить *инвентаризацию времени* за несколько рабочих дней.

Планирование рабочего времени означает подготовку к реализации целей и упорядочение рабочего времени.

Для рационального использования своего времени управленцу необходимо, прежде всего, четко уяснить свои основные функции, цели, задачи и бюджет времени.

При планировании стоит учитывать правила:

- при составлении плана на день оставить 40% времени свободным, то есть 60% времени отвести на плановые работы, 20% на непредвиденные, 20% на спонтанно возникающие;

- необходимо постоянно фиксировать затраченное время. При этом следует указывать, как и на какие нужды оно было затрачено. В результате, имея полное представление о затратах своего времени, можно составлять план на будущее;

- для составления хорошего плана с четким указанием использованного времени необходимо распределить свои задачи на долго-, средне- и краткосрочные;

- основные принципы составления плана: регулярность, системность, последовательность;

- для обеспечения сохранения понимания реальности следует планировать такой объем задач, с которым можно действительно справиться.



Основой плана использования времени может служить перспективный план. С учетом такого многолетнего плана составляется годовой план, который охватывает квартальные планы. Квартальные планы могут быть скоординированы с годовым планом и подразделены на месячные планы. Исходя из этого, недельно-суточный план будет наиболее точным планом использования рабочего времени специалиста. План на рабочий день представляет собой ступеньку в планировании рабочего времени – он постоянно контролируется и корректируется с учетом обстановки.



*В.Парето*

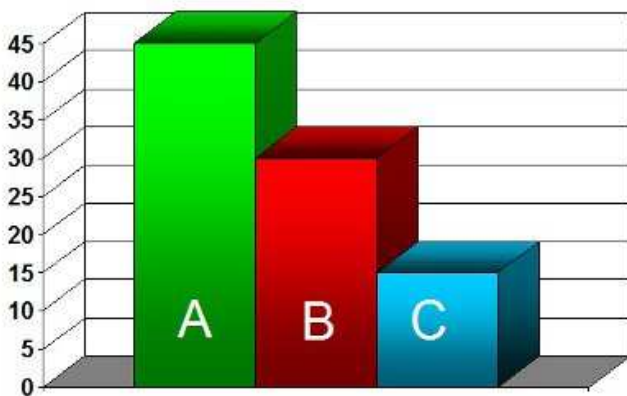
Существую и варианты упорядочивания рабочих планов.

*Метод «Альп».* Он охватывает пять стадий:

- упорядочение заданий;
- оценка продолжительности действий;

- резервирование времени (в соотношении 60:40);
- принятие решений по приоритетам и перепоручениям;
- контроль учета выполненного.

Очередность выполнения можно устанавливать с помощью *принципа Парето*<sup>44</sup> (в соотношении 80:20). Этот принцип означает, что в середине данной группы или множества отдельные малые части являются более значимыми, чем в общем в этой группе. В соответствии с этой теорией можно сделать вывод в отношении использования рабочего времени специалиста: за первые 20% израсходованного времени достигается 80% результата. Оставшиеся 80% затраченного времени дают лишь 20% общего результата.



*Вариант диаграммы и анализа ABC*

<sup>44</sup> **Вильфредо Парето** (1848-1923) — итальянский инженер, экономист и социолог. Один из основоположников теории элит. Разработал теории, названные впоследствии его именем: статистическое Парето-распределение и Парето-оптимум, широко используемые в экономической теории и иных научных дисциплинах.

*Установление приоритетов с помощью анализа ABC.*

Данная методика основана на том, что части [в процентах] наиболее важных и наименее важных дел в сумме остаются неизменными. Все задачи подразделяются на три класса в соответствии с их значимостью. Анализ этот и базируется на трех закономерностях:

- наиболее важные дела составляют 15% общего количества, которыми занимается специалист. Вклад этих задач в достижение цели составляет около 65%;
- важные задачи – 20% общего количества, значимость их для достижения цели примерно равна 20%;
- менее важные (малозначительные) задачи – 65% общего количества, а их значимость равна 15%.

Для использования этого анализа необходимо:

- составить список всех будущих задач;
- систематизировать их по важности и установить очередность;
- пронумеровать эти задачи;
- оценить задачи по категориям А, В и С;
- задачи категории А (15% общего их количества) решает первый руководитель;
- задачи категории В (20%) подлежат перепоручению;
- задачи категории С (в силу малозначимости) подлежат обязательному перепоручению.

*Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра (GTD-метод).*

Для того, чтобы выполнить все запланированные дела, 34-й президент США Дуайт Дэвид Эйзенхауэр использовал свою методологию определения приоритетности задач, возможностей их делегирования или полного отказа (Eisenhower matrix).



*Ускоренный анализ по Эйзенхауэру*

Этот принцип является вспомогательным в тех случаях, когда необходимо срочно принять решение о приоритетности выполнения задач. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как *срочность* и *важность задачи*. Они подразделяются на четыре группы:

- срочные (важные) задачи – их выполняет менеджер;
- срочные (менее важные) задачи – менеджер может перепоручить их решение другим лицам;
- менее срочные (важные) задачи – менеджеру не обязательно решать их сразу, но решить их он может позже сам;
- менее срочные (менее важные) задачи – менеджер должен перепоручить их решение другим лицам.

Из практики управления известно, что оперативное ежедневное планирование работы исполнителей позволяет увеличить производительность их труда на 25–30%, сэкономить время на регулирование процессов из-за непредвиденных нарушений, возникающих в

процессе работы: из-за сбоев поставок сырья, перебоев в подаче электроэнергии, транспортных проблем и других непредвиденных факторов. Ежедневное оперативное планирование работы исполнителей менеджер/управляющий осуществляет путем выдачи им заданий на следующий день. Причем, следует одновременно выдавать основные и запасные задания (можно выдавать даже 2–3 запасных задания). Выданные исполнителю задания записываются в рабочую тетрадь – все это позволяет исполнителю в случае невозможности выполнения основного задания немедленно без потери времени перейти к выполнению запасного. При этом экономится время на переход к другой работе, а менеджер/управляющий занимается решением своих задач, не теряя время на подготовку и выдачу нового задания. В случае невозможности выполнения основного задания исполнитель обязан немедленно доложить об этом. Если это сделать невозможно, исполнитель должен информировать менеджера в конце рабочего дня о выполнении им запасного задания. Эту информацию он может передать лично менеджеру, через секретаря-референта или сделать запись в журнале ведения работ.

Тайм-менеджмент помогает более эффективно использовать не только рабочее время, но и время отдыха. В частности, не рекомендуется брать работу домой, организовать быт так, чтобы бытовые проблемы занимали минимум времени, заранее тщательно планировать свободное время и следовать этим планам, регулярно практиковать эмоциональное (театры, концерты, выставки и т. п.) и физическое (спорт, фитнес) переключения.

В американских компаниях, если рядовой сотрудник остается на работе дольше, чем это установлено у него в тру-

довом договоре, данный факт может послужить причиной увольнения, ибо это свидетельствует о том, что сотрудник не успевает сделать свои задачи в свое рабочее время.

Использовать для активного отдыха не только выходные, но и как минимум один вечер рабочего дня в неделю, использовать в качестве мини-отпуска длинные выходные и праздничные дни. В деловых поездках планировать свободное время (от нескольких часов до двух дней) для осмотра местных достопримечательностей. На время отпуска установить для себя правила пользования мобильным телефоном, электронной почтой, Интернета и придерживаться их!

Сегодня существует множество школ тайм-менеджмента. Классическое обучение проводится по следующим темам:

- аудит личной и управленческой эффективности.
- определение точки отсчета для создания собственного плана.
- личная миссия как эмоционально мотивирующий фактор.
- основы стратегического планирования.
- основы тактического планирования (квартал – месяц – неделя – день).
- искусство определять приоритеты.
- анализ достигнутого. Методики совершенствования процесса достижения целей.
- использование инструмента «MindMapping».
- основы использования программных продуктов (MS Outlook, MS Project, MyLifeOrganized и др.) для планирования.

Добавим для сведения:

Основные идеи книг **Стивена Кови**<sup>45</sup>:

- у каждого человека есть выбор: либо смириться со своей заурядностью, либо стремиться к совершенствованию. Даже если вы уверены, что погрязли в банальной и ничем не примечательной жизни, никогда не поздно начать свой путь к важным свершениям;

- иметь высокие цели бесполезно, если вы не стремитесь претворить их в жизнь;

- устаревшая парадигма индустриальных отношений должна безвозвратно кануть в Лету. Человек больше не должен восприниматься как бездушный механизм, требующий постоянного контроля и назидания. Человек нового времени, кроме основных семи навыков высокоэффективных людей, также должен иметь и восьмой навык;



*С.Кови*

<sup>45</sup> **Стивен Кови** (1932-2012) – американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению. Известен как лектор и автор книги «Семь навыков высокоэффективных людей», которая в августе 2011 была названа журналом «ТМЕ» одной из 25 наиболее влиятельных книг по бизнесу. В последние годы жизни Стивен Кови был заместителем председателя совета директоров компании FranklinCovey.

- основной навык успешных людей – обретение индивидуального голоса, раскрытие собственного потенциала и помощь окружающим в его раскрытии. Человек должен использовать возможность решать самостоятельно, в каком направлении ему стоит двигаться. И конечная цель этого навыка – это служение людям;

- то, что объединяет всех успешных людей – это самоконтроль, способность видеть будущее, добросовестность и вдохновение;

- возможность осознания и выбора собственного жизненного пути опирается на единство тела, разума, духа и эмоций. Для начала эти понятия вы должны привести в порядок и состояние гармонии. При регулярной работе над собой вы сможете развить все виды интеллекта. Для тела – это самоконтроль, для разума – умение видеть будущее, для души – совесть, для сердца – вдохновение<sup>46</sup>.



*Д.Аллен*

Другая американская школа, активным представителем которой является **Дэвид Аллен**<sup>47</sup>, и его система

<sup>46</sup> **Стивен Р. Кови**. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: «Альпина Паблишер», 2012.

<sup>47</sup> **Дэвид Аллен** (род. 1945 г.) – эксперт, консультант в вопросах управления временем и личной продуктивности. Аллен – создатель популярного метода управления временем *Getting Things Done* (GTD), автор нескольких книг в этой области.



*GTD – Getting Things Done*, наоборот, приветствует более практичный подход к делу. Задача этого направления – помочь человеку начать вести жизнь более продуктивную и сбалансированную.

В основе этого направления лежит несколько ключевых моментов, на которых мы и остановимся:

- *структурировать работу*. Для начала нужно разрешить незаконченные дела. Если оглядеться вокруг, то вы наверняка увидите мелкие проблемы, которые вечно откладываются в долгий ящик. Это может быть неисправная техника, недоделанный проект. Это мелкие дела, которые отвлекают наше внимание. Решение в этой ситуации таково – заведите определенное место, в котором будет собираться вся входящая информация, а затем четко структурируйте ее по назначению;



Книга Д.Аллена!

- *разделение дел по контексту* – сегментировать любые дела, согласно их текущему контексту. Например, есть дела, которые можно сделать только с помощью компьютера, есть дела, в которых потребуется автомобиль. Согласно этим категориям и разделять их по темам «авто», «компьютер» и т.д. Совершенно разные дела по своей сути могут попасть в одну папку, но подобный подход существенно экономит время;

- *еженедельный мониторинг*. Чтобы в работе не было застоя, конец каждой недели – это время для планирования дел, целей, мероприятий на будущую неделю и анализ прошедшей. Выделите несколько часов на «большую стирку», и в течение недели у вас будет больше свободных часов;

- *определение действий*. Какую бы цель вы не ставили, у вас должно быть четкое представление, каким именно должен быть ваш следующий шаг в ее достижении. Под шагом подразумевается ближайшее конкретное действие, необходимое для того, чтобы результат был достигнут;

- *Trick yourself* – человек – существо инертное и ленивое. Чтобы заставить себя что-то делать, порой нам приходится обманывать себя, искусственно завлекать. Отсюда пошла любовь к ярким канцтоварам и прочим штукам, развлекающих нас в процессе. Сюда же можно отнести систему придуманных бонусов и поощрений, которые вы можете использовать за выполненную или невыполненную работу<sup>48</sup>.

## Вопросы и задания по материалам Темы 5

1. Что такое *управление временем*?
2. Как в Советском Союзе относились к проблеме управления временем?
3. Что представляет собой метод биолога А.А.Любимцева?

<sup>48</sup> **С.Аллен**. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. – М.: Вильямс, 2007.

4. Дайте представление о наиболее важных проблемах управления временем?
5. Что такое дефицит *рабочего времени*?
6. Расскажите о законе (принципе) Парето.
7. Что такое *анализ ABC*?
8. Что такое метод Эйзенхауэра?
9. Подготовьте сообщения о ведущих школах и направлениях тайм-менеджмента.
10. Подготовьте сообщения о любой из известных школ, методик тайм-менеджмента или проанализируйте концепции известных специалистов в этой области.

## **Тема 6. Стресс и управление стрессом в организациях, на производстве**

**Система управления стрессами.**

**Методы управления стрессами.**

**Управление стрессами и психотехнологии.**

**Борьба со стрессом в организациях.**

Система управления стрессами в современной организации включает два уровня: *организационный (управление стрессами на уровне организации)* и *психологический (управление стрессами на уровне отдельной личности)*.

Управление стрессами на уровне организации предполагает, что существуют четыре основные причины, по которым организации должны учитывать стресс и предпринимать что-либо в этом отношении:

- они несут социальную ответственность за обеспечение хорошего качества жизни на работе;
- чрезмерный стресс приводит к заболеваниям работников;
- стресс может привести к неспособности отвечать требованиям выполняемой работы, что может еще больше усилить стресс;
- чрезмерный стресс может понизить эффективность труда работника и, таким образом, привести к снижению показателей работы организации.

Современные исследователи выделяют основные направления управления организационным стрессом:

- изменение социального, психологического и организационного окружения на рабочем месте; обеспечение большей автономии работника;
- построение «мостов» между работой и домом (семьей), создание возможностей для жен управленцев лучше понять работу своего мужа и даже «возможностей

для включения в процесс принятия решений, касающихся жизни семьи (например, связанных с переездом и т.п.)»;

- повышение квалификации (в плане осознания своих ролевых позиций и улучшения межличностных отношений);

- создание в организации благоприятного социально-психологического климата<sup>49</sup>.

Российскими исследователями предлагается следующая организационная парадигма устранения/смягчения организационных и профессиональных стресс-факторов в следующей последовательности:

- анализ стрессообразующих факторов для сотрудников организации, выполняющих различные виды работ: выявление стрессогенных (имплицитно-стрессовых) видов работ, профессионально-трудных ситуаций (ПТС);

- выявление должностных позиций и видов профессиональной деятельности, характеризующихся наибольшей стрессовой нагрузкой (стрессогенностью);

- определение ключевых (ведущих) организационных факторов, которые могут быть изменены для снижения стрессогенности работы персонала;

- выявление тех организационных условий, которые в данный момент времени нельзя быстро изменить или для их изменения потребуются длительное время, например, «гуманизации» организационной культуры;

- на основе проведенного анализа разработка проекта организационных изменений как последовательного решения выявленных организационных проблем, вызывающих стрессы на рабочем месте;

<sup>49</sup> Купер К.А., Маршалл Дж. Источники стресса «белых воротничков». - М., 1995.

➤ внедрение проекта организационных изменений и мониторинг динамики изменения уровня организационного стресса у работников.

Понимание негативных последствий чрезмерного стресса должно привести к выработке особого мышления, при котором все события организационной жизни проходят так называемый «*стресс-мониторинг*», основная задача которого – выявление возможных негативных последствий и разработка мер профилактики, смягчения или уменьшения последствий стрессоров.

Сегодня известна классификация меропрятий, направленных на изменение организационной среды:

- реорганизация уровней власти;
- большее участие работников в принятии важных решений;
- изменение рабочих ролей;
- более справедливая система распределения поощрений;
- обеспечение более поддерживающего климата, включая более конструктивную обратную связь по выполнению работы;
- увеличение автономности в работе, введение свободных графиков;
- редизайн физической рабочей среды;
- редизайн трудовых заданий.

И вот здесь, наконец, возникает вопрос о создании *благоприятного организационного климата*. Значение этого переоценить просто невозможно: при возникновении *стрессогенной ситуации* организационный климат может и усилить ее воздействие, и преобразовать негативную реакцию в позитивную. Трудная ситуация реально может еще больше сплотить организацию и усилить ее творческий потенциал. *Благоприятный организационный климат служит не только профилактикой и смягчением*

*стрессогенных факторов, но и обладает отличным релаксирующим (восстанавливающим) средством.*

Если же говорить о *проектировании работы* (по борьбе со стрессом), то это, прежде всего, уточнение ролей, снижение опасности неоднозначности и конфликтности роли и предоставление людям большей автономии в рамках заданной структуры для того, чтобы справиться с обязанностями. Одновременно важно помнить о *стандартах целей и показателей работы* – об установке приемлемых и достижимых целей, которые могут держать людей в напряжении, не возлагая непосильного бремени.

И, конечно, важно *предоставление работникам большей ответственности за результаты своего труда*. Данный метод действует в сочетании с факторами четкого определения должностных обязанностей и распределения нагрузки во избежание перегруженности и незагруженности работой. А *наличие права у работников самим решать, что и как им делать на работе*, значительно уменьшает негативные последствия стрессов.

И еще: распределение ролей – принятие мер для предоставления работы, соответствующей способностям людей, мер по устранению возможных ролевых конфликтов – важность названного не оспаривается!

И помним: помочь и предостеречь от стресса может и *наличие возможности карьерного роста* – планирование карьеры и продвижения персонала в соответствии с их способностями, принятие мер для того, чтобы не было недостаточного или избыточного продвижения.

Борьба со стрессом предполагает и *принятие мер по социальной, профессиональной и личной поддержке персонала*. Собственно, данные меры, действительно, способны смягчить и многие негативные последствия стресса. Действенную поддержку оказывают сплоченные рабо-

чие коллективы и непосредственные руководители. Именно они, чаще всего, являются буфером между стрессором и человеком. Профессиональная поддержка (корпоративный дух и неформальное сотрудничество в трудовом коллективе) и социальная интеграция (широта и глубина контактов с различными социальными группами, членство в профсоюзах) представляют собой некую подушку безопасности, ограждающую и от профессионального выгорания (работники, у которых заботливые руководители, имеют более низкий уровень выгорания и стресса, меньше болеют и прогуливают работу, трудятся с большей самоотдачей и инициативой, реже думают об увольнении/ уходе из данной организации).

Конечно, стоит помнить о своеобразном и так необходимом *консультировании* – предоставлении сотрудникам возможности поговорить о своих проблемах, например, с работником отдела кадров или специалистом по охране труда, или воспользоваться программой помощи сотрудникам, если таковая существует на данном предприятии.

Существует такое любопытное понятие, как *организационное поведение* – *поведение-пример, поведение-тип, которое передается от руководителя к подчиненным преимущественно в ситуациях неопределенности, личностного дискомфорта и перегрузок*. Позитивные примеры организационного поведения помогают сотрудникам выйти из изматывающего режима стресса. Наглядным примером может стать поведение руководителя. Допустим, идет совещание, посвященное выводу компании из кризиса. Если генеральный директор буквально на глазах уверенно превращает неопределенную проблему в решаемую задачу, эффективно общается с присутствующими и рационально управляет временем совещания, то он тем



самым показывает/демонстрирует/передает формы организационного поведения, которые создают реальный план действий.



### *Поведение-пример*

При *управлении отношениями* руководителю необходимо развивать и культуру общения, которая будет концентрировать эмоции сотрудников не на личностных разногласиях, а на общей цели. Чтобы эффективно влиять на создание благоприятного психологического климата в коллективе, нужно наладить систему коммуникаций. В частности, этому может способствовать *развитие корпоративных традиций*, проведение *корпоративных праздников*. А *политика сбалансированности работы и жизни*, которая учитывает давление на работников, несущих ответственность как родители, партнеры или опекуны может предусматривать

предоставление специальных отпусков и гибкого графика рабочего времени.

При *управлении нагрузками* руководителю следует пересмотреть режим работы сотрудников или выстроить новый, грамотно управлять и своим временем, и временем подчиненных, предоставлять возможность восстанавливать силы после трудной и напряженной работы: например, включить в социальный пакет абонемент в спортзал, фитнес-клуб, бассейн. Реализация различных подобных программ направлена на укрепление физического здоровья. К тому же, подобная практика влияет и на устойчивость сотрудников к стрессам.

Многое может сделать и обучение руководящих сотрудников *анализу показателей работы и методам консультирования*, тому, что они могут сделать и для снятия собственного стресса, и для снижения опасности стресса у других/подчиненных.



*Комната психологической разгрузки*

Интересен метод создания *комнаты психологической разгрузки* – специальные комнаты для психологической релаксации позволяют сформировать благоприятную, расслабляющую обстановку и дают возможность оказывать комплексное воздействие на нервную систему. Оборудование такой комнаты, конечно, требует определенных вложений, однако в перерасчете на одного сотрудника ее стоимость получается ниже услуг психолога и окупается в короткое время за счет уменьшения потерь, обусловленных стрессом.

Заметим и о *проведении внутренних PR мероприятий*, направленных на повышение привлекательности работы в конкретной организации.

Все, о чем мы только что сказали, безусловно, относится к психологическим методам или формам работы по предотвращению стресса, однако психологи на этом не останавливаются... Хотелось бы сказать о *комплексной психологической технологии управления стрессом* в организации, включающей следующие компоненты:

- специальные профилактические мероприятия;
- психодиагностику,
- аудит
- психологическую коррекцию, направленную на преодоление последствий организационных стрессов и профессионального выгорания.



*Р.Лазарус*

Прокомментируем:

- **профилактика** ориентирована на устранение потенциальных источников стресса не только во внешнем мире, но и внутри человека. В связи с этим важно [с помощью психолога] овладеть методами, позволяющими правильно анализировать жизненные ситуации, давать им реалистические оценки и обогащать свой поведенческий репертуар. Особое значение здесь имеет обучение навыкам психологической саморегуляции состояний. При грамотном и точном, своевременном применении они позволяют повысить уровень работоспособности человека и восстановить затраченные ресурсы. Использование психопрофилактических методов за счет формирования более совершенных *копинг-стратегий* существенно повышает общую устойчивость человека к стрессу.

**Копинг-стратегии** – от англ. to cope with – справляться с чем-либо, совладать) – осознанно используемые человеком приемы совладания с трудными ситуациями (в том числе, в сфере коммуникации, общения), состояниями и порождающими их условиями. Термин «копинг» (англ. coping) впервые появился в психологической литературе в 1962 году при изучении преодоления детьми кризисов развития. Спустя 4 года, в 1966 г., Р. Лазарус (R. Lazarus)<sup>50</sup> в своей книге «Психологический стресс и процесс совладания» («Psychological Stress and Coping Process») обратился к понятию «копинг» для описания осознанно используемых человеком приемов для совладания со стрессом и с порождающими тревогу событиями. Он определял копинг как *«непрерывно меняющиеся попытки в когнитивной и поведенческой областях справиться со специфическими внешними или внутренними требованиями, которые оцениваются как чрезмерные или превышающие ресурсы человека»*. Подчеркивается, что копинг следует рассматривать как процесс, предполагающий динамику или постоянные изменения приемов совладания, поскольку личность и среда образуют неразрывную, динамическую взаимосвязь и оказывают друг на друга взаимное влияние. Стресс понимается как дискомфорт, испытываемый при отсутствии равновесия между воспринимаемыми индивидом требованиями среды и ресурсами, доступными для соответствия этим требованиям. Стрессовой ситуация становится именно в результате оценивания индивидом. Согласно представлениям, Р. Лазаруса, индивиды оценивают для себя величину потенциального стрессора (источника стресса), сопоставляя требования среды с собственной оценкой имеющихся у них ресурсов для совладания с этими требованиями. Со временем понятие «копинг» стало включать в себя приемы совладания не только с чрезмерными или превышающими

<sup>50</sup> **Ричард Лазарус** (1922-2002) – американский психолог, специалист в области психологии личности и эмоций, психологического стресса и адаптации, психологического здоровья. Автор ряда шкал и опросников (в том числе Копинг-тест Лазаруса), широко применяемых в исследованиях эмоциональных состояний.

ресурсы человека требованиями, но и с повседневными стрессовыми ситуациями. В совладании со стрессом люди обычно используют один из 3 основных видов копинг-стратегий:

- 1) направленность на оценку;
- 2) направленность на проблему;
- 3) направленность на эмоции.

Существуют разные мнения по вопросу эффективности копинг-стратегий;

- **ДИАГНОСТИКА** направлена на определение стресс-факторов и стрессогенных ситуаций, измерение уровня стресса и выявление лиц, переживающих выгорание. Она должна осуществляться психологами с соответствующей профессиональной подготовкой. Возможно, на этапе диагностики необходимо:

■ создать шкалы жизненных и профессиональных стрессов;

■ разработать формы и способы определения симптомов хронической усталости или невротических расстройств, вызванных рабочими стрессами;

■ выявить лиц с наибольшей предрасположенностью к профессиональному выгоранию;

■ произвести «инвентаризацию» симптомов стресса у руководителей разного уровня и у персонала, подвергающегося продолжительным воздействиям стресс-факторов на рабочем месте;

■ выявить подразделения или рабочие места с наибольшим уровнем стресса и риском выгорания;

- **аудит организационного стресса** предполагает периодическую оценку уровня организационного стресса (в различных подразделениях и в организации в целом). Чтобы провести аудит стресса, представители, например, американского стресс-менеджмента широко используют *индикатор профессионального стресса*

(OSI), для расчета которого используются шесть различных, но взаимосвязанных вопросников. Они сконцентрированы:

- на определении источников давления (стресса);
- общих моделях поведения сотрудников;
- восприятии степени контроля над работой;
- существующих в организации стратегиях преодоления стрессов;
- здоровье сотрудников;
- удовлетворенности работой<sup>51</sup>;

- **психологическая коррекция стресса** связана с исправлением сложившегося дисбаланса стратегий преодоления профессионального стресса. Коррекция включает специализированные методы разрешения кризисных ситуаций, «разрушение» опасных поведенческих стереотипов и восстановления деформированных личностных качеств.

В принципе, существует инструмент, позволяющий реализовать комплексную психологическую технологию полного цикла управления стрессом – *методика интегральной диагностики и коррекции профессионального стресса (ИДИКС)*, разработанная проф. А.Б. Леоновой<sup>52</sup>. Диагностика здесь позволяет установить: факторы риска в трудовой/организационной среде; субъективный образ трудностей в трудовой ситуации; деструктивную симптоматику острых и хронических стрессовых состояний; фиксацию профессионально-личностных и поведенческих деформаций стрессового типа.

<sup>51</sup> **Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С.** Синдром выгорания: Диагностика и профилактика. - СПб.: Питер, 2008.

<sup>52</sup> **Леонова Анна Борисовна** – российский психолог, один из ведущих европейских специалистов в области психологии стресса и функциональных состояний человека.

Резюмируем: к сожалению, следует констатировать, что бизнес в России – прочно связанная со стрессом сфера деятельности. Большинство работодателей требуют от своих подчиненных максимальной вовлеченности в производственный процесс, так как от производительности труда во многом зависит прибыль предприятия. Однако психологическое перенапряжение вызывает нарушения психической деятельности человека и последующий упадок сил.

Стресс, воздействуя на сотрудников, влечет дополнительные затраты и упущенную выгоду компаний. Это выражается в следующих показателях:

- снижении производительности и качества труда;
- некорректных управленческих решениях;
- болезнях сотрудников и производственных травмах;
- расходах на замену сотрудников;
- прогулах;
- ухудшении имиджа компании.

Наиболее существенными *глобальными* факторами возникновения стресса являются:

- развитие научно-технического прогресса;
- увеличение темпа жизни;
- рост плотности населения в мегаполисах, который ведет к изменению размеров транспортных потоков, росту необходимых контактов и усиливающемуся шуму.

Реструктуризация компаний и сокращения штатов приводит к тому, что меньшее количество людей выполняет больший объем работ. Необходимость выдерживать конкуренцию, отвечать предъявляемым требованиям, а иногда и опасение постоянного контроля приводят к эмоциональному перенапряжению сотрудников. Это усиливают неблагоприятная



обстановка в офисе, конфликты в коллективе, нестабильность и пр. Стрессам больше всего подвержены люди, чья работа связана с:

- высокой степенью ответственности (топ-менеджеры);
- постоянным общением с людьми (сотрудники отделов продаж);
- проявлением заботы о людях (медицинский персонал, охрана);
- дефицитом времени;
- монотонностью (массовое обслуживание, производство, конвейер);
- нестабильностью;
- тяжелыми условиями труда.

Напомним о том, что все-таки помогает и предупреждает стресс или борется с ним: занятия спортом и регулярные поездки за город, политика повышения корпоративного духа и работоспособности, внедрение специальных и вполне конкретных программ по борьбе со стрессом, прем на работу квалифицированного психолога! В последнее время распространено проведение *корпоративных психологических тренингов*, нацеленных на снижение воздействия стресса и укрепление связей в коллективе. У такого способа, правда, есть ряд недостатков: недоступность услуг психолога в момент серьезной необходимости, относительно высокая стоимость, субъективность. Существенный барьер для использования услуг психолога – преобладание в обществе устойчивого стереотипа против профессиональной помощи в данной области. Большинство людей просто болезненно отнесется к предложению работодателя посетить психолога.

Метод снятия стресса, приемлемый для использования в компаниях, должен отвечать следующим требованиям:

- преследовать профилактические цели;
- создавать комфортную среду, избегая атмосферы медицинского кабинета;
- адаптироваться под конкретные нужды;
- интегрироваться в корпоративные системы;
- использовать несколько методов восстановления работоспособности;
- быть рассчитанным на самостоятельное использование.

Оптимальным решением для компании в борьбе со стрессом будет сочетание применения технических средств для оперативного решения возникших проблем и различных форм корпоративного отдыха и спорта.

И еще: техника! Современные приборы способны считывать физиологические параметры, которые характеризуют состояние нервной системы, и подбирать индивидуальные программы для эмоциональной разгрузки и повышения стрессоустойчивости. Эффект достигается за счет аппаратного воздействия на органы чувств. Приятная музыка и природные пейзажи положительно воздействуют на зрение и слух, приятные запахи, вырабатываемые аромогенератором, на обоняние, а температурное воздействие направлено на осязание человека. Чем большее количество органов чувств охвачено, тем эффективнее действие прибора. Существует три основные разновидности техники для эмоциональной разгрузки:

- приборы, использующие компьютер, часто недостаточно эффективные из-за того, что воздействие оказывается прямо на рабочем месте, тогда как

основная составляющая эмоциональной разгрузки *смена обстановки*;

– приборы, обособленные от компьютера, часто сложны в использовании и причиняют дискомфорт из-за необходимости присоединять датчики на голое тело, оказывают воздействие только на два-три органа чувств и не сочетают различные виды стимуляции;

– специальные комнаты для психологической релаксации позволяют создать благоприятную, расслабляющую обстановку и дают возможность оказывать комплексное воздействие на нервную систему.

Сегодня, кстати, появились комнаты, использующие современные технологии регистрации физиологических параметров организма бесконтактными методами. Интеграция используемых в них технических средств в единый аппаратно-программный комплекс позволяет упростить процесс их эксплуатации и дает возможность самостоятельного использования.

## **Вопросы и задания по материалам Темы 6**

1. Что включает в себя система управления стрессами в современной организации?
2. Назовите причины, по которым организации должны учитывать стресс в своей деятельности?
3. Расскажите об основных направлениях управления организационным стрессом.
4. Что представляет собой российская парадигма устранения/смягчения организационных и профессиональных стресс-факторов?
5. Расскажите о классификации мероприятий, направленных на изменение организационной среды.
6. Что следует включить в проект работы по борьбе со стрессом?

7. Дайте представление о любом (по выбору) компоненте работы по управлению стрессом или методе/способы борьбы с организационным стрессом.

8. Что такое копинг-стратегии?

9. Что представляют собой технические/аппаратные меры профилактики стресса?

## **Тематика практических/семинарских занятий по Модулю 1**

### **1. Сущность управленческой деятельности. Функции управления Вопросы для обсуждения:**

Связь психологии управления с другими науками.  
Философия управления персоналом.  
Теории управления.  
Функции планирования.  
Функции контроля.

### **2. Мотивация и стимулирование в системе управленческой деятельности**

#### **Задания для учащихся:**

Изучить тестовые методики для выявления структуры мотивации.

Изучить проективные методы определения структуры мотивации.

Научиться составлять мотивационный профиль сотрудника.

### **3. Тайм-менеджмент и стресс-менеджмент**

#### **Вопросы для обсуждения:**

Стандартная и блочная системы управления временем.

Индивидуальная система тайм-менеджмента.

Стресс-менеджмент.

Профилактика синдрома эмоционального выгорания

## Список литературы

### а) основная литература

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник/ А.Я.Кибанов и др.; Ред. А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012.
2. Психология управления [Текст]: учеб. пособие/ Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2012.
3. Психология менеджмента [Текст]: учеб. пособие/ А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
4. Психология управления [Текст]: учеб. пособие/ Л.М. Королев. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011.
5. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой [Текст]: учебно-практическое пособие/ Ред. Кибанов А.Я. – М.: Проспект, 2014.

### б) дополнительная литература

1. Антонова Н.В. Психология управления. Учебное пособие. [Электронный ресурс] / Н.В. Антонова. – М.: изд-во Высшая школа экономики, 2010. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/psixologiya-upravleniya.html>
2. Архангельский Г. Учебное пособие Тайм-менеджмент. Изд-во: Московская финансово-промышленная академия (МФПА), 2011.
3. Бондаренко В.В., Резник С.Д. Персональный менеджмент. Гриф УМО МО РФ. Изд-во: Инфра-М, 2011.
4. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (серия:

«высшее образование». Гриф УМО вузов России). Изд-во: Инфра-М, 2010.

5. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения. Учебник для студентов вузов- 5 изд. Изд-во: ЮНИТИ-ДАНА, 2010..

6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. Под ред. А. Я. Кибанова. Изд- во: Инфра-М, 2011.

7. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, А.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – (Высшее образование), (Гриф). Изд-во: Инфра-М, 2011.

8. Дмитриева З.М. Школа менеджмента. Книга практикующего руководителя и бизнес-тренера. – СПб.: Речь, 2008.

9. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие/под ред. д.э.н. А.Я. Кибанова. 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.

10. Фомичев А.Н. Исследование систем управления: Учебник для бакалавров. Издательство: ИТК Дашков и К, 2012.

## Модуль 2. Психология решения управленческих задач

### Тема 7. Решение управленческих задач, адаптация и развитие персонала

Управление развитием персонала через понимание  
структуры личности.

Адаптация.

Обучение и карьера персонала.

Понятие о карьерограмме.

Профессиональное продвижение.

*Развитие персонала определяется как систематический процесс, ориентированный на формирование сотрудников, отвечающих потребностям конкретного предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие их производительного и образовательного потенциала. Иначе это определяется и как комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации. Естественно, рядом будет мыслиться и обучение персонала как совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции развития организации и ориентированных на систематическое повышение профессионального и личностного уровня персонала.*

*Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Развитие персонала — это большой и сложный комплекс, система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.*



Но, конечно, понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» следует разграничить: обучение персонала реализуется в рамках программ развития персонала, а развитие персонала включает следующие компоненты:

- профессиональное обучение;
- повышение квалификации;
- переподготовка, ротация;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры.

Цель развития персонала – повышение трудового потенциала людей для решения личных задач и задач в области функционирования и совершенствования организации. Основные принципы данного процесса:

- целостность системы, преемственность видов и форм развития персонала;
- опережающий характер по отношению к развитию организации;
- гибкость и применение различных форм, методов, способов, приемов, технологий;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- учет возможностей организации.

Необходимость развития персонала обусловлена:

- конкуренцией на различных рынках;
- развитием информационных технологий;
- комплексным решением вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- потребностью в разработке стратегии и организационной культуры организации и др.

Выше мы уже упоминали проблему адаптации персонала.

Адаптация – приспособление строения и функций организмов (и их групп) к условиям существования.

В процессе жизнедеятельности человек адаптируется ко многим социальным средам: семье, учебным заведениям, новому месту жительства и т.д. Социальная адаптация – это процесс *вживания* индивида в социальную среду и превращения ее в его сферу деятельности, что, в принципе, может предполагать следующие этапы:

- ◆ внедрение в среду;
- ◆ принятие/непринятие и усвоение/отторжение норм и ценностей этой среды;
- ◆ активное отношение субъекта к данной среде с целью наиболее полного удовлетворения интересов всех сторон.

Отсюда: *адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении его в процесс производства в новых профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.* Причем, *под адаптацией понимается не только процесс, но и результат.* Результатом адаптации к предприятию является *состояние соответствия между производственной средой (среда адаптации) и работником (субъект адаптации).* Но, запомним: это соответствие никогда не бывает абсолютным, оно носит обратимый характер. Особенностью адаптации является непрерывность, с которой связаны понятия пределов, сроков и критериев адаптации.

Цели адаптации в организации можно определить так:

- уменьшение издержек, связанных с невысокой эффективностью работы;

- снижение степени неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени руководителя и сотрудников;
- формирование позитивного отношения к работе, удовлетворенности ею.

Можно резюмировать вышесказанное и выделить следующие формы адаптации:

✓ **социальная адаптация** – процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу жизнедеятельности;

✓ **производственная адаптация** – включение работника в новую производственную среду, усвоение норм трудовой деятельности, установление и расширение взаимосвязей между работником и производственной средой;

✓ **профессиональная адаптация** – освоение дополнительных возможностей, знаний и навыков, формирование профессиональных качеств.

Профессиональная адаптация содержит *объективный* (выполнение должностных обязанностей, норм выработки, квалификация работника, наличие специальных знаний и навыков) и *субъективный* (мотивы выбора профессии, эмоциональная оценка и планы относительно изменения или сохранения профессии) аспекты. Как правило, профессиональная адаптация проходит в два этапа:

формирование положительного отношения к определенному виду трудовой деятельности, характеру, условиям, режиму и организации труда;

овладение требуемыми профессиональными навыками и умениями, их закрепление в условиях конкретного производства, приобретение знаний, позволяющих быстро ориентироваться в различных производственных ситуациях, контролировать и программировать свои действия;

✓ **психофизиологическая адаптация** – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Объектом адаптации являются условия труда – комплекс факторов производственной среды, которые оказывают различное психофизиологическое воздействие на работника: влияют на самочувствие, настроение, дееспособность, а при длительном воздействии на утомляемость, трудоспособность, состояние здоровья, физические и психологические нагрузки, уровень монотонности труда, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещение и т.п.);

✓ **социально-психологическая адаптация** – включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. Данный вид адаптации имеет познавательный, практический и эмоциональный элементы. Познавательный – связан с информацией о формальной и неформальной структуре коллектива. Практический – с непосредственным включением его в социальную жизнь предприятия. Эмоциональный – выражается в формировании определенного уровня удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в их системе;

✓ **организационная адаптация** – ознакомление с особенностями организационного управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей организационной структуре и системе целей, когда создаются связи и отношения между работником и организацией, которые упорядочивающие их взаимодействие;

✓ **экономическая адаптация** – уровень заработной платы, способы материального стимулирования и т.п.;

✓ **непроизводственная адаптация** выражается во внепроизводственном общении с коллегами: совместном отдыхе, обучении, занятиях спортом и т.д., в отношении культурно-бытовых условий, предоставляемым на предприятии.

Иногда выделяют *первичную* и *вторичную* адаптации, которые имеют свои цели, задачи, способы и механизмы управления.

Первичная адаптация – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (выпускники учебных заведений). Цели здесь: *включение молодежи в трудовую деятельность; распределение рабочей силы; социализация и профессионализация; замещение убывающих работников; профессиональный отбор и ориентация.*

Вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (меняющих место работы, профессию, статус). Цели ее: *перераспределение кадров; приведение в соответствие качеств работников требованиям рабочих мест; дальнейшая социализация и профессионализация; повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива; совершенствование производственного климата.*

Методы адаптации могут быть различными.

*Инструктаж* представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте.

*Ротация* – сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, особенно когда работник должен обладать поли-

валентной квалификацией (то есть владения кими специальностями).

Сегодня надо обязательно сказать и о *коучинге*.

*Коучинг* (англ. *coaching* – обучение, тренировки) – метод *консалтинга* и *тренинга*, но его своеобразие заключается в том, *коуч* (наставник, тренер, обучающий) не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. От психологического консультирования коучинг отличается яркой направленностью мотивации. Работа с коучем предполагает достижение определенной цели, новых, позитивно сформулированных результатов в жизни и работе.

Собственно, коучинг определяется по-разному:

- интенсивное обучение при помощи инструктажа, демонстрации и практики;
- тренинг самореализации в форме беседы, во время которой тренер (коуч) несет ответственность за ее ход, а клиент (ишрок) за ее содержание;
- искусство создания (с помощью беседы и поведения) среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям так, чтобы оно приносило удовлетворение;
- процесс создания [коучем] условий для всестороннего развития личности клиента;
- искусство содействия повышению результативности, обучению и развитию человека;
- особые отношения, которые помогают людям получить значительные результаты в жизни (в карьере, бизнесе или в общественных делах), посредством коучинга клиенты расширяют области познания, повышают эффективность и качество своей жизни;
- система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников

процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата.

По области применения различают карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.



*Так и бывает!*

*Карьерный коучинг* в последнее время называют *карьерным консультированием*. Оно включает в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы и т.п.

*Бизнес-коучинг* направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. При этом проводится работа с отдельными руководителями фирмы и с командами сотрудников.

*Лайф-коучинг* заключается в индивидуальной работе с человеком, которая ориентирована на улучшение его жизни во всех сферах (здоровье, самооценка, взаимоотношения).

По участникам различают *индивидуальный коучинг*, *командный коучинг*, *корпоративный (групповой) коучинг*.

С точки зрения формата коучинг может быть: *очный (личный коучинг, фотокоучинг)* и *заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг)*.

Мы уже упоминали такое явление, как *обучение на рабочем месте*, что непосредственно связано с производственными функциями работника, является наиболее оптимальным для выработки производственных навыков. *Обучение вне рабочего места* расширяет потенциал сотрудника, дает возможность выйти за рамки традиционного поведения. *Самостоятельное обучение, самообучение* замечательно проходит при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио- и видеокассет, учебников, задачников, обучающих программ.

Отечественный и зарубежный опыт управления выработал три концепции обучения персонала:

- *концепция специализированного обучения*, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства;

- *концепция многопрофильного обучения* является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Работник имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к рабочему месту;

- *концепция обучения, ориентированного на личность*, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Лучше проходит с людьми, склонным к



научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

Основные направления работы по организации обучения:

- ✓ определение потребности в обучении;
- ✓ постановка целей обучения;
- ✓ определение содержания, форм и методов обучения и ресурсов;
- ✓ выбор или подготовка преподавателей;
- ✓ проведение подготовительных мероприятий;
- ✓ проведение обучения;
- ✓ оценка эффективности обучения.

Организуя процесс обучения, необходимо учитывать следующие основные принципы:

- заинтересованность обучаемого в результатах;
- подкрепление обучения вознаграждением;
- сочетание обучения с практикой;
- осмысленное усвоение учебного материала;
- сочетание традиционных и современных методов обучения;
- контроль знаний и корректировка обучения;
- приближенность теории к реальной рабочей обстановке;
- обеспеченность процесса обучения материальной и технической базой и др.

Чрезвычайно важно для людей, в чьих руках бразды правления, понимание необходимости *управления карьерой персонала*.

Деловая карьера представляет собой продвижение работника по ступеням служебной иерархии или последовательную смену занятий на протяжении его трудовой жизни. Карьера вообще – процесс профессионального роста человека, его влияния, вла-

сти, авторитета, статуса в среде, выраженный в продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа. На формирование карьеры оказывают влияние определенные условия: объективные – не зависящие от человека, и субъективные.



*Регулярно обучаемся*

Цели карьеры проявляются в причинах, по которым человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, с ростом квалификации и т.д. При планировании карьеры различают три типа целей: личные, предметные и инструментальные.

Классификация управленческих карьер осуществляется по четырем показателям:

- скорость продвижения;

- последовательность должностей (позиций);
- перспективная ориентация на вышестоящие должности (расширение влияния), на сохранение занимаемой позиции и на борьбу за ее удержание.
- личностный показатель, целями которого могут быть самореализация, власть, самоутверждение, личное обогащение, решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе.

Преобладание того или иного типа карьеры зависит от социально-экономической ситуации, формы собственности, отрасли производства, особенностей конкретной должности. Кстати, этапы карьеры не всегда совпадают или связаны с этапами профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии/должности может еще не быть еще высоким профессионалом, поэтому важно разделять этапы карьеры – *временной период развития личности* и фазы развития профессионала – *периоды овладения деятельностью*.

Можно выделить ряд моментов в управлении и планировании карьеры:

- обучение нового сотрудника, основанное именно на планировании и развитии его карьеры.
- разработка плана развития карьеры – определяются потребности, обозначаются должности, которые хотел бы занять работник, которые соотносятся с возможностями организации;
- реализация плана развития карьеры;
- оценка достигнутого результата и корректировка плана (один раз в год).

Собственно, *планирование карьеры – это управление развитием персонала в нужном для организации направлении, характеризующееся составлением плана горизонтального и*

*вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы.* Субъектами планирования карьеры могут быть менеджеры по персоналу, сами сотрудники, его непосредственные руководители (линейные менеджеры) и т.д.

Механизм управления карьерой персонала – совокупность средств воздействия и кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию карьерной стратегии.

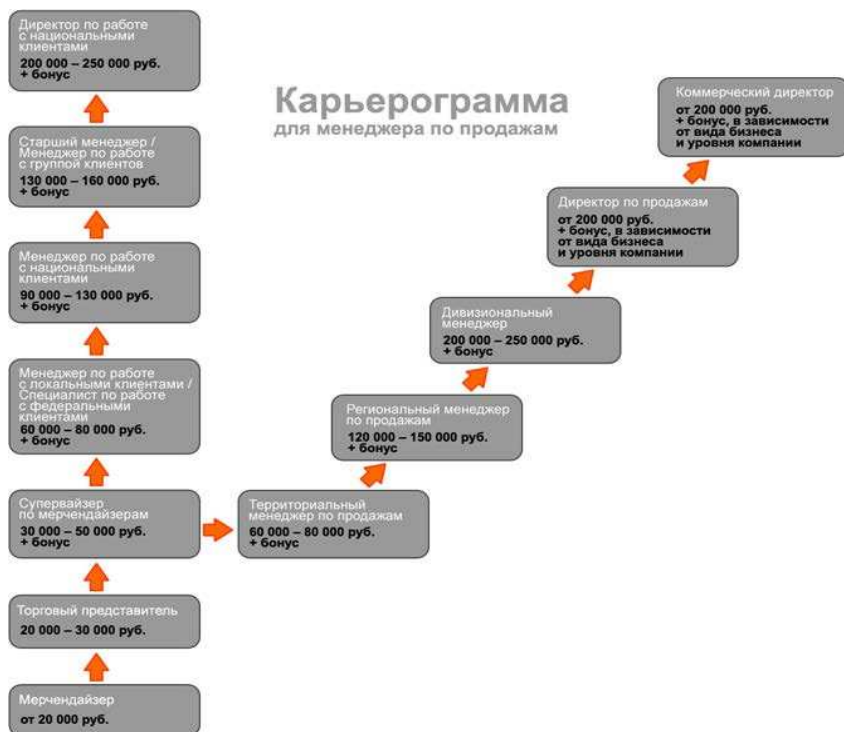
Отражением планирования карьеры в организации является *карьерограмма*.

Карьерограмма представляет собой графическое описание того, что должно происходить и/или происходит с людьми на различных этапах карьеры.

Управление деловой карьерой – *комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из интересов и условий организации.* Главная задача планирования и развития карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. В рамках системы управления персоналом существует блок функций по управлению деловой карьерой, которые выполняют: дирекция, служба управления персоналом, начальники функциональных подразделений, консультационные центры, профсоюзные комитеты.

И в завершение еще термин – *служебно-профессиональное продвижение* – серия поступательных вертикальных и горизонтальных перемещений по различным должностям, способствующая развитию

организации и личности (должностей, рабочих мест, положений в коллективе). Можно отметить и существование определенной системы служебно-профессионального продвижения – *совокупности средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях*. Различают продвижение специалиста и продвижение руководителя (функциональных и линейных руководителей).



*Карьерограмма менеджера по продажам*

## **Вопросы и задания по материалам Темы 7**

1. Что такое развитие персонала?
2. Цели профессионального развития персонала?
3. Расскажите о компонентах развития персонала.
4. Что такое адаптация персонала?
5. Каковы виды, формы адаптации?
6. Дайте общее представление о методах адаптации.
7. Подготовьте сообщение об одном из методов адаптации (по выбору).
8. Расскажите о концепциях обучения персонала.
9. Что такое деловая карьера?
10. Как можно управлять и планировать деловую карьеру на предприятии, в организации?
11. Что такое карьерограмма?
12. Что такое служебно-профессиональное продвижение?

## **Тема 8. Индивидуально-типологические особенности персонала и развитие творческих и интеллектуальных способностей**

**Поведение человека. Основные факторы, влияющие на поведение.**

**Интеллектуальные способности сотрудников.**

**Творческий потенциал и способы его развития.**

Все рассмотренное нами в материалах предыдущей темы базируется, естественно, на многочисленных факторах, влияющих непосредственно на поведение человека в организации. При устройстве на работу обычно оговаривается своего рода *контракт относительно взаимных ожиданий*. Работодатель ожидает выполнения стандартных функций, решения стандартных задач и, соответственно, поведения сотрудника, соответствующего этим стандартам. В свою очередь, новый/будущий сотрудник ожидает получения заслуженного вознаграждения, получения посильных задач, обеспечения всеми необходимыми ресурсами, включая оборудование, обучение, эффективное руководство. Однако далеко не всякий в состоянии соблюдать стандарты, или находить творческое решение нестандартной задачи в условиях неопределенности.

Для понимания того, что движет человеком при принятии решения и осуществлении действия, необходимо выяснить, что может влиять на его поведение. И сразу определимся с терминологией.

*Индивид* – конкретный человек со всеми его индивидуальными особенностями.

*Личность* – совокупность социально значимых психических свойств, отношений и действий человека,

сложившихся в процессе его развития и определяющих его поведение.

*Субъект* – источник целесообразной деятельности. Обладатель способностей ставить цели, определять средства достижения целей, планировать и осуществлять действия.

*Индивидуальность* – совокупность характерных особенностей и свойств, отличающих одного индивида от другого, его неповторимость, уникальность.

На поведение человека (индивида) оказывает влияние множество факторов. Среди основных можно выделить:

- ***наследственные факторы:***

✓ относящиеся к *физиология высшей нервной деятельности* – особенности функционирования нервной системы, влияющие на такие характеристики поведения, как эмоции, чувства, подвижность, заторможенность и т.п.;

✓ *анатомо-физиологические особенности* – физиологические и анатомические особенности, которые влияют на функционирование психики, способность обучаться, выполнять конкретные виды работ (например, особенности слуха, рост, физическая сила или слабость, ограничения подвижности и т.п.);

✓ *задатки* – врожденные физиологические особенности, которые усиливают развитие способностей;

✓ *темперамент* – устойчивая совокупность черт личности, проявляющаяся в поведении;

- ***социокультурные факторы*** – влияющие на человека со стороны окружающей среды. К ним можно отнести:

✓ *семью;*

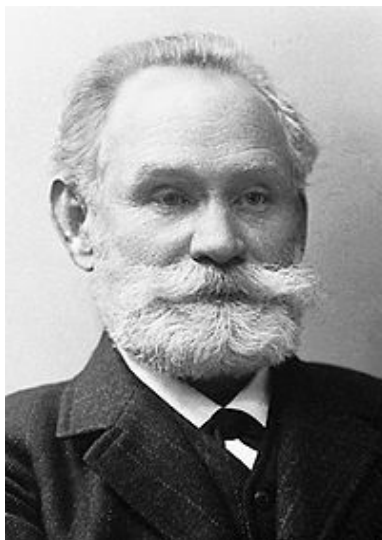
✓ *социальное происхождение;*

✓ *культурное окружение;*



- ✓ *профессиональный опыт;*
- ✓ *экономическая ситуация;*
- ✓ *опыт общения;*

- **нравственные факторы** – ценности и нормы поведения. В структуре личности они играют основополагающую роль, поскольку являются для человека законом, объективными факторами его поведения.



*И.П.Павлов*

Структура личности человека не является застывшей, законченной, полностью сформированной – ее можно описать как динамическую систему, которая постоянно меняется под воздействием внутренних и внешних факторов. Психология говорит о том, что основная особенность здоровой личности заключается в адаптивном поведении, в поведении, ориентированном на удовлетворение своих потребностей в существую-

щих условиях. Помимо развития физиологических особенностей, у человека к зрелому возрасту развивается способность обучаться новому. Называется этот процесс *научением*.

Напомним, что, например, бихевиористический<sup>53</sup> подход зафиксировал три основных способа научения. В дальнейшем именно эти идеи легли в основу ряда технологий, методик и инструментов управления персоналом.

Изучением *условного рефлекса* занимался еще И. П. Павлов<sup>54</sup>. Он выявил (на примере собак), что на один и тот же повторяющийся раздражитель собака в дальнейшем реагировала одинаково. В качестве

<sup>53</sup> **Бихевиористический (бихевиористский) от бихевиоризм - (англ. behaviour – поведение)** – направление в психологии человека и животных, буквально – наука о поведении. Это направление в психологии, определявшее облик американской психологии в начале XX века, радикально преобразовавшее всю систему представлений о психике. Его кредо выражала формула, согласно которой предметом психологии является поведение, а не сознание. Поскольку тогда было принято ставить знак равенства между психикой и сознанием (психическими считались процессы, которые начинаются и заканчиваются в сознании), возникла версия, будто, устраняя сознание, бихевиоризм тем самым ликвидирует психику. Основателем данного направления в психологии был американский психолог Джон Уотсон. Важнейшими категориями бихевиоризма являются *стимул*, под которым понимается любое воздействие на организм со стороны среды, в том числе и данная, наличная *ситуация*, *реакция* и *подкрепление*, в качестве которого для человека может выступать и словесная или эмоциональная реакция окружающих людей. Субъективные переживания при этом в современном бихевиоризме не отрицаются, но ставятся в положение, подчиненное этим воздействиям.

<sup>54</sup> **Иван Петрович Павлов** (1849-1936) – русский ученый, первый русский нобелевский лауреат, физиолог, создатель науки о высшей нервной деятельности и представлений о процессах регуляции пищеварения; основатель крупнейшей российской физиологической школы.

принципа научения условный рефлекс обозначает, что *обучение является процессом установления обратной реакции на конкретные раздражители*. Реакции, закрепляемые за определенными раздражителями, в дальнейшем становятся рефлексам. Б. Скиннер<sup>55</sup> позднее выделял *автоматические* и *оперантные* реакции. Оперантные реакции самопроизвольно вырабатываются организмом (например, когда ребенок начинает ползать). Оперантные реакции можно усилить и ослабить посредством наказания или поощрения.

Нам всем известен метод «проб и ошибок», предполагающий поиск действий, которые ведут к успеху, и повторение этих действий. Здесь стимулом оказываются сами действия. Связь действия (стимула) с успехом (реакцией) способствует закреплению успешных действий (научения) и селекции неуспешных действий. В некоторых случаях, для того чтобы выделить и найти успешное действие, организму приходится совершать довольно большое количество повторяющихся действий.

И здесь добавим слово *инсайт*. Под инсайтом понимают интуитивное решение возникающей задачи на основе обработки мозгом всей совокупности предшествующего опыта. Этот способ научения считается самым совершенным.

Несколько слов о *теориях характерных черт* – так называются теории, которые пытаются объяснить поведение человека в зависимости от черт его характера. Основная задача данных теорий состоит в том, чтобы определить набор черт, по которым можно охарактеризовать человека. Как правило, берутся резкие проти-

<sup>55</sup> **Беррес Фредерик Скиннер** (1904-1990) – американский психолог, изобретатель и писатель. Внес огромный вклад в развитие и популяризацию бихевиоризма.

воположности: медлительный – подвижный, умный – глупый и т.п.

Очень часто причины поведения человека определяются тем, какими факторами вызвано это поведение – внутренними или внешними.

Исходя из этого выделяют:

- *внутренние регуляторы поведения* – регуляторы, которые находятся под личным контролем человека;
- *внешние регуляторы поведения* – регуляторы, которые находятся под влиянием внешних обстоятельств, являются элементами объективно сложившейся ситуации.

Внешние и внутренние регуляторы определяют характеристики поведения человека:

- ✓ *согласованность* - когда поведение в определенной ситуации является всеобщей стандартной реакцией;
- ✓ *непротиворечивость*, о которой говорит последовательность поведения человека, стабильное или, наоборот, хаотическое отношение к собственному поступку;
- ✓ *характерность* - когда поведение повторяется в различных внешних обстоятельствах, то оно является чертой личности человека, а если меняется в зависимости от внешней ситуации, то оно обусловлено внешними причинами.

По большей части именно по этим группам черт человека оценивается его поведение. А каковы причины различия человеческих реакций на жизненные и рабочие ситуации?

Формирование и становление, накопление человеческих ресурсов понимаются как *комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы. Или совокупность мероприятий, направленных на развитие*

*человеческого потенциала организаций.* Развитие персонала, в целом, является одним из важнейших факторов успешной деятельности организации.

Обозначим сами мероприятия:

- по обучению, переподготовке, повышению квалификации персонала;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

Процесс обучения, вообще-то, протекает всю сознательную жизнь человека. Первичное обучение осуществляется в школах, колледжах и лицеях. Вторичное проходит в вузах, на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах и т.п. Целью обучения, понятно, является получение образования, которое, в свою очередь, является процессом и результатом усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. XX век принес понятие *непрерывное образование* как процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в практику овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподго-

товку для изменяющихся условий и стимулирование постоянного самообразования.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п.

Для оценки интеллектуального потенциала сотрудника, будь то в процессе обучения, до или после него, можно использовать несколько методик. Наиболее известной является методика расчета показателя IQ, базирующаяся на оценке способности решения логических задач. Однако подобные методики характеризуют общий уровень логического мышления человека, и не дают представления о его возможности решать профессиональные задачи.

Для этого необходимо использовать специфический набор показателей, отражающих уровень полученного образования, опыт конкретной практической деятельности, способности человека к решению научных и инженерных задач.

Рассматривая интеллектуальный потенциал сотрудника, можно опираться на набор базовых показателей:

**1. Образование:**

- уровень базового образования;
- уровень научной квалификации;
- Уровень дополнительного профессионального образования.

**2. Имеющиеся научные результаты:**

- масштаб публикаций;
- масштаб инновационных результатов (изобретений, патентов);

- масштаб научных (конструкторских) работ.

### 3. Умения:

- опыт нестандартных инженерных решений;
- умение комплексного решения проблем;
- знание современного состояния соответствующей области знаний.

Каждый из показателей может экспертно оцениваться в интервале от 0 до 10 баллов. Средняя арифметическая оценка даст представление об интеллектуальном уровне конкретного сотрудника.

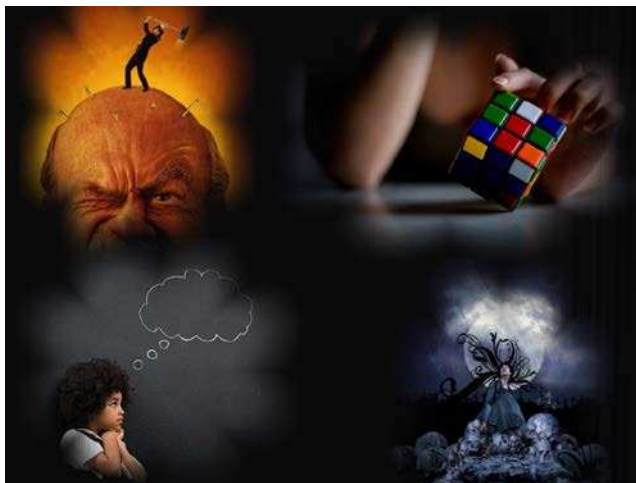
Можно рассмотреть стили мышления сотрудника:

Различают четыре стиля творческого подхода к решению проблем:

- *генерирующий*: выявление проблемы и поиск фактов;
- *концептуальный*: определение проблемы и поиск идей;
- *оптимизирующий*: оценка идей, их отбор и планирование действий;
- *исполнительский*: получение одобрения и осуществление.

**1. Генерирующий стиль мышления** подразумевает извлечение информации из непосредственного опыта, исследование, рассмотрение различных вариантов, выявление новых проблем и возможностей и рассмотрение ситуации с различных точек зрения. Люди и организации с сильными генерирующими способностями предпочитают выдвигать различные варианты, а не оценивать и отбирать один из них. Для них все кажется важным. Они могут найти и хорошие, и плохие стороны почти в каждой проблеме или ситуации. Им не нравится раскладывать все по полочкам или делегировать кому-либо сложные проблемы, однако они с готовностью предоставят другим позаботиться о деталях. Их устраивает неоднозначность, и их трудно поймать на слове. Они предпочитают работать с несколькими проектами од-

новременно. Каждое предлагаемое ими решение подразумевает постановку еще нескольких новых задач. Мышление здесь включает в себя выявление проблемы и поиск фактов.



*Стили мышления?*

**2. Концептуальный стиль мышления** предполагает рассмотрение различных вариантов. Однако для него характерно постижение не на непосредственном опыте, а при помощи абстрактного мышления. Результатом здесь является объединение новых идей, нахождение точек зрения, помогающих описанию проблемы, и создание теоретических моделей, объясняющих предметы и явления. Люди и организации, обладающие сильными способностями в сфере концептуализации, находят удовлетворение в аккумулировании всей разрозненной информации, полученной в фазе генерирования, и придании ей смысла. Концептуалистам необходимо во всем разобраться: для них теория должна быть логически выверенной и ясно изложенной. Они предпочитают браться за дело, прочно овладев ситуацией и ясно определив проблему или основную идею. Им не нравится делать какой-либо выбор, приводить что-либо в исполнение



или мучиться по поводу чего-либо, чего они не понимают. Они любят просто перебирать идеи и не очень беспокоятся о том, чтобы переходить к действиям.

**3. Оптимизирующий стиль мышления**, как и концептуальный, характеризуется пониманием через абстрактное мышление. Вместо рассмотрения проблемы с разных сторон индивид с подобным стилем мышления предпочитает сосредоточиться на одной. Люди с оптимизирующим стилем мышления тестируют свои решения в уме и не спешат переходить к их практической реализации. Они предпочитают находить оптимальное решение для нескольких точно определенных проблем и вопросов. Они сосредотачиваются на конкретной проблеме и анализируют большое количество информации, чтобы точно выявить, что дает сбой в данной ситуации. Они обычно уверены в своей способности создать разумную логическую оценку и выбрать наилучший вариант решения проблемы. Зачастую им недостает терпения в неоднозначных ситуациях и они не любят бесплодных раздумий о дополнительных возможностях, точках зрения или взаимосвязях между проблемами. Они полагаются на свое знание проблемы.

**4. Исполнительский стиль мышления** подразумевает сосредоточение, но в отличие от предыдущего стиля исполнителю свойственно учиться на непосредственном опыте, а не за счет абстрактных рассуждений. Результатом этого является выполнение работы. Люди, для которых характерен исполнительский стиль мышления, предпочитают переходить к делу, а не проверять идеи в уме. Они не нуждаются в детальном понимании, чтобы суметь приступить к делу и быстро приспособиться к изменяющимся обстоятельствам. Если обнаружится противоречие теории и фактов, они с легкостью от этой теории откажутся. Некоторые считают их энтузиастами своего дела, но, в то же время, распространено мнение, что они слишком нетерпеливы и напористы в своем стремлении осуществить все идеи и планы. Они опробуют столько новых способов, сколько понадобится, и будут исполнять все именно так, как требуется; они обязательно добьются того, что новый процесс начнет работать.

В организации желательно, чтобы все четыре типа мышления находились *в равновесии*.

А вот одна из методик определения стиля мышления:

**Инструкции.** С целью определения стиля мышления в каждой строке таблицы (см. далее) поставьте цифру 4 рядом с характеристикой, лучше всего описывающей ваш способ решения проблем, цифру 3 – рядом с менее подходящей характеристикой, цифру 2 – рядом с еще менее подходящей и цифру 1 – рядом с той, которая почти не подходит к вашему стилю решения проблем.

*В каждой горизонтальной строке должны быть проставлены разные числа. Одно число не может относиться к разным характеристикам.*

Затем сложите все баллы в каждом столбце. Итоговая сумма в первой колонке показывает вашу склонность к использованию знаний, необходимых для решения проблемы опытным путем (непосредственную личную вовлеченность). Вторая колонка – склонность к применению знаний для решения проблем с генерированием идей (порождение идей без обсуждения). Третья колонка – склонность к использованию знаний для решения проблемы путем размышления (беспристрастное абстрактное теоретизирование). Четвертая колонка – склонность к оценке знаний для решения проблемы (приложение суждений к идеям).

## Определение стиля мышления

Таблица 1.

Опыт	41	Идеи	41	Размышление	41	Оценка	4-1
Деловитость	4	Ребячество	3	Отстраненность	1	Реалистичность	2
Опыт	4	Поиск разнообразия	3	Объективность	2	Избирательность	1

Пробы и ошибки	3	Рас- смотре- ние альтер- натив	1	Обдумы- вание	2	Оцени- вание	4
Активность	4	Отход от стерео- типов	3	Абстраги- рование	1	Сопос- тавление	2
Непосредст- венность	1	Перебор всех возмож- ных ва- риантов	2	Разработ- ка кон- цепций	3	Извле- чение практи- ческих выводов	4
Вовлечен- ность	4	Пере- смотр перспек- тив	3	Теорети- зирование	1	Суже- ние рас- смати- ваемой области	2
Исполни- тельность	3	Визуали- зация	1	Модели- рование	2	Приня- тие ре- шений	4
Стремление взять все в свои руки	1	Взгляд в будущее	4	Копание в литературе	2	Внима- ние к деталям	3
Доказатель- ность	2	Генери- рование вариан- тов	4	Понима- ние	1	Реши- тель- ность	3
Практич- ность	4	Разло- жение на со- став- ляющие	2	Синтези- рование	3	Изби- ратель- ность	1
Работоспо- собность	4	Ваумчи- вость	1	Исследо- вание	3	Выска- зывание сужде- ний	2

Коммуникабельность	2	Введение новшеств	4	Беспристрастность	3	Проверка	1
ИТОГО:							

Отметьте количество баллов по каждой колонке на соответствующих осях круга (рис. 1):



Генерирующий стиль мышления: пример отметки полученных баллов (у вас может получиться другая фигура на осях круга).

В основном, психологи сегодня определяют несколько компонентов в понимании того, что представляет собой сотрудник, подчиненный, управляющий:

➤ *интеллектуальный* – понимание задач, обязанностей, знание средств достижения цели, прогноз деятельности;

➤ *эмоциональный* – уверенность в успехе, воодушевление, чувство ответственности;

➤ *мотивационный* – интерес, стремление добиться успеха, потребность успешно выполнить поставленную задачу. Чем важнее для человека мотив и чем лучше он им осознается, тем быстрее создаются более благоприятные условия для формирования готовности к профессиональной деятельности;

➤ *волевой* – мобилизация сил, сосредоточенность на задаче, отвлечение от помех, преодоление сомнений.

Вы заметили, что здесь нет одного очень важного компонента – творческого!

Современная экономика – экономика с явно и ярко выраженными инновационными чертами. Необходимым фактором инновационного развития является творческий подход к управлению организациями/фирмами/предприятиями. Ключевым элементом эффективных производств является человек креативный, творчески мыслящий, ищущий. До 40% ВВП в развитых странах создается именно креативными работниками. В таких условиях весьма актуальной становится задача формирования и развития творческого потенциала организации. И именно использование способностей работников позволяет организациям активизировать нововведения, повышать качество и конкурентоспособность продукции и услуг.

*Творческий потенциал персонала можно определить как способность и стремление к преодолению препятствий, решению поставленных задач. При этом можно наметить мотивированный и немотивированный подходы. В первом случае*

творческий потенциал опирается на знания, выбор методов, социальные критерии, культурные универсалии и т.д. Во втором случае знание может не играть решающей роли, а процесс использования творческого потенциала становится интуитивным, идет путем проб и ошибок.

Человеческий потенциал – основная часть творческого потенциала организации. В это понятие включаются:

- *компетентность, умение решать проблемы;*
- *интеллект;*
- *творческие способности;*
- *демографический и духовный потенциал;*
- *лидерские качества;*
- *мотивация;*
- *психометрические данные.*

Профессиональные знания сотрудников организации определяются, прежде всего, как мы уже знаем, уровнем и качеством образования. Прирост человеческих активов происходит и в процессе *целевого обучения* специалистов, проведения учебных занятий по повышению квалификации и профессиональной переподготовки сотрудников организации. В связи с этим в передовых компаниях и фирмах США и Западной Европы, а сегодня и у нас в стране обучению сотрудников в период их трудовой деятельности в организации придается особое значение. Знания сотрудника – это то, при помощи чего создается интеллектуальная продукция как результат творческого процесса. Создание интеллектуальной продукции, в свою очередь, порождает новые знания, тем самым увеличиваются человеческие активы и творческий потенциал организации. Однако для реализации имеющихся и полученных

знаний необходим опыт, навыки в решении профессиональных проблем, задач, которые возникают в инновационной деятельности организации. Прежде всего, необходимы навыки самой творческой работы. К сожалению, часто имеет место опыт и навыки у некоторых специалистов, но они не могут быть переданы любому другому члену коллектива организации. В творческой деятельности – это еще и опыт предвидения, интуитивный выбор направления исследований, методов решения задач.

Возможности успешного приобретения знаний и получения навыков во многом зависят от психометрических характеристик и способностей человека. Важными для наращивания человеческих активов за счет увеличения объема коллективных знаний и навыков являются такие способности сотрудников:

- обучаемость, восприимчивость к новым знаниям, желание получить новые знания;
- склонность к критическому и творческому мышлению;
- умение абстрагироваться, моделировать ситуацию, пользоваться современными информационными технологиями;
- деловитость, настойчивость в достижении поставленной цели, в решении задач;
- работоспособность, организованность, творческая «жилка», креативность;
- профессиональные наклонности;
- профессиональная квалификация.

И очень важно, если все вышеперечисленное соответствует занимаемому сотрудником месту в коллективе, а качества специалиста соответствуют поставленным перед ним задачам.

Творческий потенциал связан с практической деятельностью человека и оценивается в зависимости от того, как он влияет на эту деятельность. Творческий потенциал персонала, его социальную роль – действия человека от цели к результату – можно понять и оценить исходя из общей системы организации предприятия. *Реализация творческого потенциала – внутри и выносится вовне через самореализацию личности.* И еще: *творческий потенциал каждого сотрудника раскрывается в полной мере только в том случае, если он идентичен потребностям организации в целом.*

Чтобы оценить творческий потенциал персонала, необходимо его активизировать, то есть создать условия для его реализации, ведь при решении многих задач встречается противоречие между тем, что есть и тем, что необходимо организации. Данное противоречие и есть, с одной стороны, внутренний побудительный стимул активизации творческого потенциала каждого сотрудника, с другой – побуждение к внешней активности в решении задач.

*Современный бизнес делает ставку на творческий потенциал и совершенствование кадров.*

Существует множество методик исследования активности и активизации творческого потенциала персонала организации. Самыми распространенные из них:

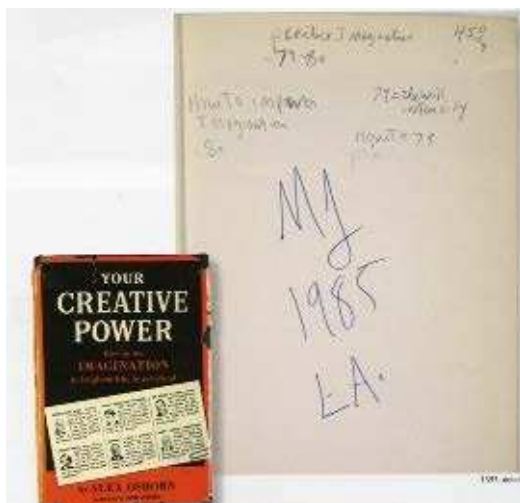
- «мозговой штурм» и его разновидности: индивидуальный, письменный, прямой и массовый виды, а также известны двойной метод, метод с оценкой идеи, обратный метод, метод «корабельного совета», метод «конференции идей» и т.д.;

- метод фокальных объектов;
- морфологический анализ;
- тренинги;
- коучинг.



Два последних нам уже известны, напомним первые.

Метод мозгового штурма появился в Соединенных Штатах Америки в конце 30-х годов прошлого века, а окончательно оформился и стал известен широкому кругу специалистов с выходом в 1953 году книги А.Осборна «Управляемое воображение», в которой были раскрыты принципы и процедуры творческого мышления.



*Книга А.Осборна*

Структурно метод довольно прост – он представляет собой двухэтапную процедуру решения задачи: на первом этапе выдвигаются идеи, а на втором они конкретизируются, развиваются.

Осборн столкнулся с обыденной ситуацией, которую большинство как проблему не воспринимает: многие стоящие перед предприятиями задачи не решаются в течение долгого времени, несмотря на очевидно высокий интеллектуальный потенциал работников предприятий. Виновато ли

здесь только отсутствие ресурсов и материальных стимулов? Почему так мало используется творческий потенциал граждан для решения проблем? Ведь творческие способности есть у всех людей. Ответ был найден Осборном при детальном рассмотрении процедуры включения *новичка* в решение проблемы. Как правило, проблемы формулируются специалистами на профессиональном языке с привлечением специальных терминов, на базе знания глубинных эффектов. Досконально разобраться в такой проблеме, чтобы включиться в ее обсуждение, непросто. И, в довершение всего, идеи высказываются непрофессионалами без учета ограничений, часто в некорректной, нестрогой форме. Все это приводит к негативной реакции профессионалов, волне критики, направленной на форму высказывания. Суждения о некомпетентности перерастают в умозаключения о невозможности использовать данного человека для творческой работы. Получается, что для того, чтобы идею приняли специалисты, она должна быть выдвинута уже оформленной по всем правилам – таково широко распространенное мнение. Важнейшим элементом метода, предложенного Осборном, является снятие этого ограничения. Почему бы не разделить каждую проблему таким образом, чтобы одна часть опытных экспертов позаботилась об изыскании фактов о юридическом суждении, тогда как творческие консультанты сосредоточились бы только на выдвижении одной идеи за другой? В этом разделении процесса поиска идеи на конструктивные этапы и в подборе людей для выполнения каждого этапа и состоит основа предложенного метода. А. Осборн указывает на появление нового подхода к решению проблем, подхода, который получил у него название *имадженерия*. Развитие этой идеи привело к появлению довольно сложной последовательности действий. Важнейшей предпосылкой, на которую опирался Осборн, является представление о наличии у каждого человека двух важнейших аспектов работы мозга: творческого разума и аналитического мышления. Их чередование, по мнению Осборна, и составляет основу всех процессов творческой работы.

Приведем рекомендуемую им /последовательность действий при решении задач.

1. *Продумайте все аспекты проблемы. Наиболее важные из них часто бывают так сложны, что для их выявления требуется работа воображения.*

2. *Отберите полпроблемы для атаки. Обратитесь к списку всевозможных аспектов проблемы, тщательно проанализируйте их, выделите несколько целей.*

3. *Обдумайте, какие данные могут пригодиться. Мы сформулировали проблему, теперь нужна вполне определенная информация. Но вначале отдадим себя во власть творчества, чтобы придумать всевозможные виды данных, которые могут помочь лучше всего.*

4. *Отберите самые предпочтительные источники информации. Ответив на вопрос о видах необходимой информации, перейдем к принятию решения о том, какие из источников следует изучить в первую очередь.*

5. *Придумайте всевозможные идеи — ключи к проблеме.*

6. *Отберите идеи, которые вероятнее всего ведут к решению. Этот процесс связан в основном с логическим мышлением. Акцент здесь делается на сравнительном анализе.*

7. *Придумайте всевозможные пути для проверки. Здесь мы опять нуждаемся в творческом мышлении. Часто удается обнаружить совершенно новые способы проверки.*

8. *Отберите наиболее основательные способы проверки. Принимая решение о том, как лучше проверять, будем строги и последовательны. Отберем те способы, которые кажутся наиболее убедительными.*

9. *Представьте себе все возможные области применения. Даже если наше окончательное решение подтверждено экспериментально, мы должны иметь представление о том, что может произойти в результате его использования в различных областях. Например, каждая военная стратегия окончательно формируется на основании представления о том, что может сделать неприятель.*

10. *Дайте окончательный ответ.*

Широкую известность приобрела более короткая последовательность действий, составляющая суть метода мозгового штурма. Метод включает в себя два основных этапа:

- этап выдвижения (генерации) идей.

- этап анализа выдвинутых идей.

Работа в рамках этих этапов должна выполняться при соблюдении ряда основных правил. На этапе генерации их три:

- запрет критики.
- запрет обоснований выдвигаемых идей.
- поощрение всех выдвигаемых идей, включая нереальные и фантастические.

На этапе анализа основное правило: выявление рациональной основы в каждой анализируемой идее.

А теперь кратко о разновидностях мозгового штурма.

### **1. Обратный мозговой штурм**

Цель метода обратного мозгового штурма заключается в составлении наиболее полного списка недостатков рассматриваемого объекта или идеи, на которые обрушивается ничем не ограниченная критика. В результате обратного мозгового штурма составляется максимально полный список недостатков, дефектов и потенциальных проблем у рассматриваемого объекта, прогнозируются недостатки и трудности эксплуатации на 10-20 лет вперед, чтобы полученный список недостатков обеспечил наиболее длительную конкурентоспособность объектов.

### **2. Теневой мозговой штурм**

Далеко не каждый человек может заниматься творческой деятельностью в присутствии и при активном вмешательстве посторонних лиц. В связи с этим при проведении мозгового штурма на деловом совещании бывает целесообразно для части генераторов идей обеспечить условия одновременного присутствия и отсутствия. Разрешить эти противоречия возможно с помощью теневого мозгового штурма. Сеанс проводится двумя подгруппами генераторов идей. Одна из них – собственно генераторы – называют идеи вслух при соблюдении условий критики. Другая подгруппа – теневая следит за ходом работы генераторов, но не принимает в обсуждении непосредственного участия. Каждый ее участник записывает свои идеи, возникающие под воз-

действием обсуждения, проводимого активной подгруппой. Перечень выдвинутых генераторами идей и списки решений, предложенных всеми участниками теневой подгруппы, передаются после завершения сеанса в группу экспертов, в задачу которых входит не только оценка идей, но и их развитие, комбинирование, т.е. творческий процесс в этой группе переходит в новую фазу.

### **3. Комбинированный мозговой шторм**

Вышеописанные методы прямого (или теневого) и обратного мозгового шторма могут быть совместно использованы в различных комбинациях.

*Двойной прямой мозговой шторм* заключается в том, что после проведения прямого мозгового шторма делается перерыв в течение 2-3 дней, после чего он повторяется еще раз. Во время перерыва у участвующих в деловом совещании специалистов включается в работу мощный аппарат решения творческих задач — подсознание человека, синтезирующее неожиданные фундаментальные идеи.

*Обратно-прямой мозговой шторм*, как правило, используется для прогноза развития мозгового шторма. Сначала с помощью обратного мозгового шторма выявляют все недостатки и слабые плохо проработанные или недостаточно обоснованные стороны существующего объекта, идеи и выделяют среди них главные. Затем проводят обратный мозговой шторм с целью устранения выявленных главных недостатков и разрабатывают проект принципиально нового решения. С целью увеличения времени для прогнозирования этот цикл стоит повторить.



*«Мозговой штурм»...*

#### **4. Брейнрайтинг**

Эта методика основана на технике мозговой атаки, но участники группы выражают свои предложения не вслух, а в письменной форме. Они пишут свои идеи на листках бумаги и затем обмениваются ими друг с другом. Идея соседа становится стимулом для новой идеи, которая вносится в полученный листок. Группа обменивается листками в течение 15 минут.

#### **5. Письменный метод**

Вариация предыдущего метода Письменный метод чаще всего используется при большой удаленности участников группы. Все возможные варианты решения, идеи фиксируются в письменном виде и передаются ведущему данного мероприятия. Эффективность этого метода в том, что есть возможность привлечь самых высококвалифицированных специалистов из одной или нескольких стран. К недостаткам этого метода можно отнести длительность самого процесса.

## **6. Массовый метод**

Главная характерная черта этого метода заключается в том, что вся глобальная проблема разбивается на составные части и по каждой части проводится «мозговой штурм». Затем проводится сбор руководителей всех групп, принимавших участие в решении проблемы, на котором обсуждаются все выявленные идеи и варианты решения проблемы. При возникновении сложных и массовых проблем часто используется «массовый метод» как разновидность «мозгового штурма».

## **7. Метод «конференции идей»**

Данная разновидность «мозгового штурма» отличается тем, что на ней разрешена положительная критика. Таким образом, обстановка менее формализована, а, значит, общение протекает естественнее.

## **8. Метод «корабельного совета»**

Метод «корабельного совета» является разновидностью метода «мозговой штурм». Его главное и единственное отличие — это строгая последовательность высказывания своего мнения. К недостаткам метода относят тот факт, что после прохождения своей очереди и уже высказанного мнения участник не имеет права голоса и не может добавить свои новые мысли и идеи. Таким образом, потери при использовании данного метода могут быть очень существенными для организации.

## **9. Метод «с оценкой идей»**

Метод «с оценкой идей» по своей сути является суммой нескольких методов: обратного, двойного и индивидуального. Такое сложение свойств и качеств трех методов позволяет решить сверхсрочные проблемы. Метод «с оценкой идей» может состоять из нескольких этапов, которые зависят от самой поставленной перед участниками задачи:

- генерации идей;

- выяснения участниками всех сторон каждой идеи, сбора комментариев и самостоятельных оценочных баллов по каждой идее;
- отбора лучших вариантов, при этом обязательно указание положительных и отрицательных сторон каждого варианта;
- обсуждения каждого варианта с использованием «мозгового мини-штурма»;
- отбора из лучшего списка самых жизнестойких вариантов;
- проведения презентаций каждого варианта;
- коллективного ранжирования всех оставшихся вариантов.

Использование этого метода возможно только в том случае, когда есть возможность собрать высококвалифицированную команду с опытом, знаниями и навыками по определенным специальностям, другими словами, к участникам предъявляются повышенные требования.

## **10. Двойной метод**

Двойной метод как разновидность метода «мозгового штурма» отличается от всех остальных методов тем, что содержит дополнительный этап обязательной критики каждой идеи. В зависимости от поставленной задачи, перечень этапов может быть разным, например, таким:

- «мозговой штурм»;
- обсуждение каждого выдвинутого варианта;
- выдвижение новых идей на основании изученных выше двух этапов.

## **11. Индивидуальный мозговой штурм**

Все роли (фасилитатора, фиксатора, генератора и оценщика идей) выполняет один человек. Длительность сеанса 3-10 минут. Фиксация с помощью ручки, ПК или (самое эффективное) – диктофон. Оценка идей должна быть отложена. Помогает проведение разминки. К их оценке автору следует приступить не сразу, а через некоторое время,



например, через неделю. Для успешного применения индивидуального мозгового штурма необходимо научиться задавать самому себе вопросы с возможными альтернативными ответами. Недостаток – отсутствие синергического эффекта. Преимущество – оперативность и экономия на людях.

## **12. Мозговой штурм на доске**

В специальном помещении, где проводится деловое совещание, необходимо повесить на стену специальную доску, чтобы сотрудники размещали на ней листки с записями тех творческих идей, которые придут им в голову в течение рабочего дня. Эту доску следует повесить на самом видном месте. В центре ее должна быть написана большими яркими (разноцветными) буквами требующая разрешения проблема.

## **13. Мозговой штурм в стиле «соло»**

Этой технологией можно пользоваться как при коллективной работе, так и индивидуальной. Если кто-то из специалистов хочет воспользоваться техникой мозговой атаки самостоятельно, то лучше создать для своих идей специальную картотеку. Занесения в картотеку заслуживают абсолютно все идеи – удачные, не очень удачные, кажущиеся абсурдными или пустыми. Затем необходимо рассортировать все свои идеи, что-то добавить, улучшить и подвести итоги, выбрав те мысли, которые будут оптимально способствовать достижению поставленной цели, решению проблемы.

## **14. Визуальный мозговой штурм**

Как правило, идеи появляются быстро, одна за другой, и зарисовка, сделанная в момент рождения идеи, позволит не только зафиксировать удачную мысль, но и не потерять темп в процессе размышления. Основные принципы визуальной мозговой атаки:

- скорость и гибкость мышления;
- отсутствие преждевременной критики;
- быстрая реакция.

## 15. Мозговой штурм по-японски

В основе данной техники, разработанной японцами Кобаяси и Кавакита, лежит осознание необходимости единого для всех участников группы подхода к определению и решению проблемы. Эту технику еще иногда называют «Рисовым градом».

### 1) Определение проблемы:

Руководитель группы перечисляет все понятия, относящиеся к теме (например, продажа, затраты, дистрибьюторские услуги, конкуренция).

Каждый из участников записывает на карточках факторы, связанные с рассматриваемой проблематикой, — один факт на одну карточку. Факты должны быть значимыми и иметь непосредственное отношение к исследуемой теме.

Ведущий собирает и перераспределяет карточки так, чтобы никому не достались прежние.

Участники группы выбирают те карточки, которые связаны с предложенным их вниманию высказыванием. Из этих карточек составляется набор.

Ведущий зачитывает содержание одной из карточек.

Группа дает набору название, отражающее, по общему мнению, сущность всех представленных в наборе фактов. Название должно отвечать следующим требованиям: его смысл должен быть производным от набора фактов, оно не должно быть слишком общим, оно не должно быть простым перечислением фактов из набора. Давая набору название, группа суммирует все имеющиеся в распоряжении факты и затем извлекает из них суть проблемы.

Участники группы объединяют в наборы остальные факты — каждый под своим названием. Затем все наборы складываются в один, которому группа дает название, отражающее сущность заключительного набора. Этот заключительный комплексный набор будет максимально приближен к сущности проблемы и ее определению. Возможно, следует переставить ключевые слова, чтобы возникло ясное и четкое определение проблемы. Когда в группе появляется общее понимание задачи, происходит сближение позиций участников; все присутствующие соглашаются с определением

проблемы; в процессе совместного обсуждения участники группы начинают ощущать «чувство локтя».

## 2) Решение проблемы:

Каждый участник записывает свои решения по решению проблемы на отдельных карточках – по одному варианту на каждой карточке, количество вариантов не ограничено.

Лидер группы собирает и перераспределяет карточки так, чтобы никому не достались прежние.

Участники выбирают карточки, связанные с этим вариантом решения. Когда все предложения отобраны, они группируются.

Ведущий зачитывает один из вариантов.

Набору дается название. В ходе дальнейшего обсуждения оставшиеся предложения также объединяются в наборы вариантов решения проблемы, а из них уже составляется окончательный набор. В этом наборе должна быть заключена сущность всех предложенных решений. Название заключительного набора должно выражать сущность всех предложений. Ведущий задает группе вопрос: «Что объединяет все предложенные идеи?» Поиски ответа вызовут множество мыслей, и ведущий сможет выбрать и сгруппировать самые интересные из них.

Существует также японская (кольцевая) система принятия решений – «кингисё», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) большинства голосов – выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

б) диктатора – за основу берется мнение одного лица.

Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принцип Курно используется в том случае, когда коалиций нет и предлагается число решений, равное числу экспертов;

г) принцип Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию;

д) принцип Эджворта используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение.

### **16. Многоступенчатая (каскадная) мозговая атака**

В данном случае все участники заседаний (собраний) делятся на две группы: «группу генерации идей» и «группу оценки». Желательно, чтобы «группа генерации идей» состояла из равных по рангам людей. В эту группу включают широко эрудированных сотрудников, склонных к фантазии, но ясно представляющих суть стоящей перед ними задачи. Большое значение имеет приблизительное равенство членов группы по темпераментам. Оптимальное число членов «группы генерации идей», нацеленных на решение проблемы средней сложности, 10 человек.

В «группу оценки» включают людей с критическим складом ума. Здесь обязательно присутствие начальства, имеющего определенные полномочия. Это необходимо для того, чтобы положительная оценка той или иной идеи имела под собой реальную почву для ее реализации.

Обе группы должны иметь руководителей, роль которых велика. Это дирижер «синтетического мозга». От его эрудиции, такта, умения «завести» членов группы зависит очень многое. Следует отметить, что проблема подбора обеих групп является очень важной и сложной. Сформулируем основные этапы многоступенчатой мозговой атаки.

Этап 1 «Разведка». Проводится первый мозговой штурм, на котором «группой генерации идей» выдвигаются первые идеи. Этот этап рассматривается как этап генерации идей.

Этап 2 «Контрадиктация». На этом этапе участники продолжают выдвигать идеи, но на высказывания по поводу проблемы накладывается одно ограничение: ту же задачу нужно решить, не прибегая к уже высказанным предложениям. Одобряются и поддерживаются идеи, противоположные ранее высказанным.

В результате реализации такого подхода составляются два противоположных списка предложений к решению проблемы. В сумме они содержат максимум предложений и контрпредложений. Наибольший эффект получается, когда участниками мозгового штурма на первой и второй стадиях будут разные люди: подчеркивая необходимость «не трогать» ранее полученные предложения, которые представляются как тупиковые, ведущий не запрещает их использовать.

Этап 3 «Синтез». На этом этапе к обсуждению подключается «группа оценки». Она совмещает в одной системе предложения, высказанные в ходе первого и второго обсуждения, и вырабатывает решения.

Этап 4 «Прогноз». На основе «синтетического» списка идей предлагается прогнозировать возможности и трудности, вытекающие из решения.

Этап 5 «Генерализация». Смысл этого этапа заключается в обобщении полученных идей, сведение их многообразия к небольшому числу принципов.

Этап 6 «Деструкция». Данный этап проводится с целью проверки полученных результатов «на прочность». Его задача – «разгромить» предложения с различных позиций: логической, фактической, социальной. Критика при этом допустима только в отношении сформулированных идей, но не друг друга. Для повышения эффективности этого этапа необходимо сформировать разнокачественный в интеллектуальном и профессиональном отношении состав группы; обеспечить административную и юридическую независимость ее членов от организаторов разработки; не называть авторов идей.

После проведения всех этапов принимается окончательное решение. Следует, однако, отметить, что эта методика не заменяет ни таланта, ни знаний, ни опыта людей, она только

приумножает их мысли. Атмосфера эмоциональной приподнятости, которая создается при коллективном мышлении, способствует вскрытию глубинных творческих резервов человеческой личности.

### **17. Прогрессирующий мозговой шторм**

В нем несколько коротких фаз генерирования идей (5-10 минут) чередуются с такими же короткими фазами оценки предложений.

### **18. Деструктивно-конструктивный мозговой шторм**

Считается, что этот вариант предложила компания General Electric. Здесь фаза генерации идей разбивается на две:

- сначала высказываются все отрицательные идеи, которые препятствуют решению;
- затем участники вносят конструктивные предложения.

### **19. Попеременный мозговой шторм**

В этом случае этапы коллективного и индивидуального генерирования идей попеременно сменяют друг друга.

### **20. Метод прямого мозгового шторма**

В отличие от классического метода мозгового шторма процесс самой формулировки проблемы (целей, ограничений и т.д.) проходит с помощью метода мозгового шторма, причем с тем же самым составом участников.

### **21. Фрирайтинг**

От англ. *free writing* или вольное писательство – техника и методика письма, помогающая найти неординарные решения и идеи, сходная с методом мозгового шторма. Это механическое записывание всех возникающих в голове мыслей в течение определенного времени (обычно 10-20 минут). Текст пишут без редактирования, изменений, не беспокоясь о грамматике или стиле. Такой метод письма помогает справиться с тупиковой ситуацией, апатией или творческим кризисом. Чаще всего эту технику используют для решения

бизнес-задач, генерации идей, написания статей и книг. Фрирайтинг не имеет ничего общего с автоматическим письмом.

Постараемся кратко рассказать о *методе фокальных объектов*.

Метод фокальных объектов является методом решения изобретательских задач и активизации творческого мышления, который широко применяется в ТРИЗ (теории решения изобретательских задач), педагогике, маркетинге и других областях, требующих нестандартного взгляда. Сегодня, в связи с развитием междисциплинарного подхода, МФО всё чаще используется не только как изобретательская методика. Этот материал мы публикуем, чтобы показать, как данная техника поможет развивать креативное мышление и генерировать новые идеи на основе ассоциаций, а также продемонстрируем применимость метода в разных областях.

Метод фокальных объектов как инструмент эвристического исследования

Метод фокальных объектов (МФО) – метод поиска новых идей и характеристик объекта на основе присоединения к исходному объекту свойств других, выбранных случайно объектов. Отсюда и его другое название – *метод случайных объектов*. Отправные точки – ассоциативный поиск и эвристические свойства случайности.

Впервые метод предложил профессор Берлинского университета Ф. Кунце в 1926 г., назвав его «методом каталога». Позже его исследованиями заинтересовался американский ученый Ч.Вайтинг, который в 1958 г. впервые применил термин «фокальные объекты», имея в виду, что совершенствуемый объект лежит в фокусе переноса характеристик. Кстати, подобную техноло-

гию предлагает и специалист в области латерального мышления Эдвард де Боно, называя ее «случайное слово».

Метод был предложен как средство преодоления инертности мышления, активизации способности генерировать новые идеи и находить инновационные решения. Перенос на исследуемый объект свойств других объектов, никак не связанных с исходным, нередко дает хорошие и нужные ответы, поскольку позволяет взглянуть на условия под иным, неочевидным углом. При этом техника применения проста и инвариантна. Еще одним преимуществом МФО считается содействие развитию ассоциативного мышления. Но этот метод не лишен недостатков. Применяя его, мы не имеем никакой гарантии, что получим правильное решение. Слабыми сторонами являются непригодность в работе со сложными техническими задачами и отсутствие четкости при выборе критериев оценки получаемых идей.

Практика применения МФО (теоретической основой МФО является алгоритм из 6 шагов, выполняемых последовательно):

Шаг 1. Выбираем фокальный объект – то, что мы хотим усовершенствовать.

Шаг 2. Выбираем случайные объекты (3-5 понятий, например, из энциклопедии, книги, газеты, обязательно существительные, разной тематики, отличной от исходного объекта).

Шаг 3. Записываем свойства случайных объектов.

Шаг 4. Найденные свойства присоединяем к исходному объекту.

Шаг 5. Полученные варианты развиваем путём ассоциаций.



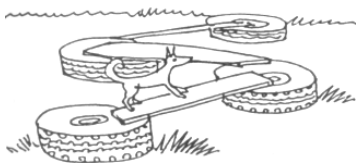
Шаг 6. Оцениваем с точки зрения эффективности, интересности и жизнеспособности полученные решения.



Клумба



Аттракцион



Полоса препятствий



Сиденье

*Фокальные объекты...*

Взглянем, как можно применить этот метод в конкретных случаях.

*Создание рекламы.* Допустим, наш фокальный объект – шампунь. Стоит цель: показать свойства продукта не так, как у конкурентов. Берем три случайных объекта. Пусть это будут история, кровать, снег. Определяем их свойства. «История» – научная, гуманитарная, традиционная, прошедшая. «Кровать» – удобная, мягкая, теплая, двуспальная. «Снег» – холодный, мокрый, белый, кристаллический. Применяем эти свойства по отношению к шампуню. Не будем перечис-

лять все, так как очевидно, что некоторые дают изначально слабые варианты. Но есть и интересные сочетания, которые можно развить с помощью ассоциаций. Например, «традиционный шампунь». Задаемся вопросом, а сколько лет человечество использует шампунь и как обходилось без него? До его изобретения люди пускали в дело различные природные средства – отвары, настойки. Исходя из этого, в рекламе можно сказать, что основой для продукта служит целебный отвар из трав, приготовленный по рецепту наших предков.

Хорошее решение дает также комбинация «удобный шампунь». Почему бы не создать его для тех, кто по долгу службы часто ездит в другие города? В баночке небольшого объема, со специфической крышкой, защищенной от протеканий. Гостиничным шампуням доверяют немногие, поэтому он пригодится и в командировке, и в отпуске, на даче...

И в завершение – о *методе морфологического анализа*.

Само значение метода морфологического анализа состоит в том, что он осуществим при наличии малого объема информации по изучаемой проблеме. Представляется возможным использовать этот метод при изучении, например, рисков, связанных с открытием новых рынков, формированием новых потребностей, то есть во всех отраслях экономики при отсутствии аналогов и высоком риске.

*Морфологический метод* представляет собой упорядоченный способ рассмотрения предмета и получения систематизированной информации по всем возможным решениям изучаемой проблемы. В процессе анализа все объекты разбиваются на группы, каждая из которых подвергается тщательному изучению. Такой подход позволяет накапливать данные для последующих исследований. Морфологический метод связан со структурными взаимосвязями между объектами, явлениями и концепциями.

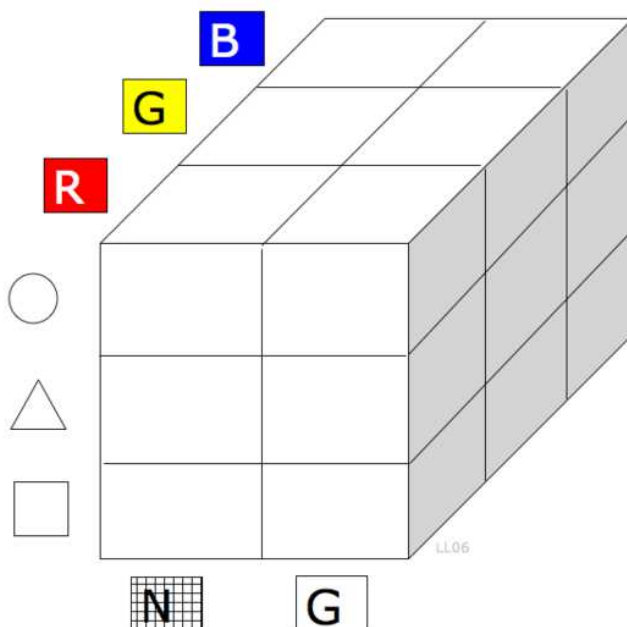
Одним из принципиальных аспектов метода морфологического анализа является всеобщность, которая предполагает использование полной совокупности знаний об объекте. Основной принцип морфологического анализа не позволяет исключать из рассмотрения, отбрасывать объекты и процессы, источники риска без предварительного исчерпывающего анализа. Поэтому необходимо полное отсутствие какого-либо предварительного суждения.

Этапы проведения морфологического анализа:

- ✓ точная формулировка риск-проблемы;
- ✓ тщательный анализ всех параметров, важных с точки зрения решения данной проблемы риска;
- ✓ построение *морфологического ящика*, потенциально содержащего все решения. Такой *ящик* является многомерным пространством.

Если проблема решена, то каждое отделение такого *ящика* будет содержать только одно возможное решение либо вообще не будет его иметь.

Появление двух и более решений в одном отделении указывает, что не все параметры были учтены или введены в систему, поэтому производится поиск упущенных параметров.



*Куб Цвикки позволяет представить различные комбинации возможных реализаций параметров объекта, например, цвета, формы и текстуры.*

Морфологический ящик строится в виде *дерева* или *матрицы*, в клетках которой помещены соответствующие параметры. Последовательное соединение одного такого параметра первого уровня с одним из параметров последующих уровней представляет собой одно из возможных решений проблемы. Общее число возможных решений равно произведению чисел параметров, взятых по строкам. Так как часть решений практически неосуществима, действительное число решений будет

несколько меньшим. На основе такого набора общих характеристик объекта можно путем перестановок и различных сочетаний выработать вероятностные характеристики, которые не существуют, но могут существовать.

Изучение всех полученных решений, с точки зрения их функциональной ценности – следующий и наиболее сложный этап. При поставленных целях эффективность различных решений может представляться графически в форме так называемых *топологических характеристических карт*. Формальных методов для определения функциональной ценности различных решений нет.

В результате морфологического анализа вырабатывается новая информация об изучаемом объекте и присущих ему рисках, вырабатываются возможные альтернативы управления риском для каждой составной части риск-проблемы.

### **Вопросы и задания по материалам Темы 8**

1. Какие факторы могут оказывать влияние на поведение человека (персонала)?
2. Каковы основные мероприятия по развитию персонала?
3. Что может представлять собой интеллектуальный потенциал сотрудника?
4. Дайте общее представление о стилях мышления (сотрудников, персонала).
5. Что такое человеческий и творческий потенциал персонала?

6. Дайте общее представление об исследовании активности и активизации творческого потенциала персонала организации.

7. Расскажите об одной из методик (по выбору).

## Тема 9. Делегирование полномочий и принятие решений

Делегирование и принятие решений.

Психологические особенности решения задач управления.

Классификация управленческих решений.

Типология управленческих решений.

Схема принятия управленческого решения.

Принятие коллективных решений.

*Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие решения.*

Полномочия представляются должности, а не лицу, ее занимающему.

Полномочия проявляются в виде двух общих типов:

- *линейные;*
- *аппаратные (штабные).*

**Линейные полномочия** передаются непосредственно от начальника к подчиненному и дальше по цепочке к другим подчиненным. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями, например, в пределах, которые установлены законом или уставом организации. Последовательная цепочка возникающих линейных полномочий формирует иерархию уровней управления. Наиболее наглядный пример такой цепочки – иерархия военной организации. Но стоит помнить: при большой *длине* цепи команд наблюдается существенное замедление скорости обмена информацией и исполнения команд/решений. Есть и еще два понятия, которые должны учитываться:

*принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости.*

Согласно *принципу единоначалия*, работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним.

*Норма управляемости* – это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

***Штабные полномочия*** помогают организации использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера. Основные виды штабных полномочий: *рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.*

*Рекомендательные полномочия* заключаются в том, что их обладатель при необходимости может давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, как, например, лучше всего решить тот или иной узко-профессиональный вопрос.

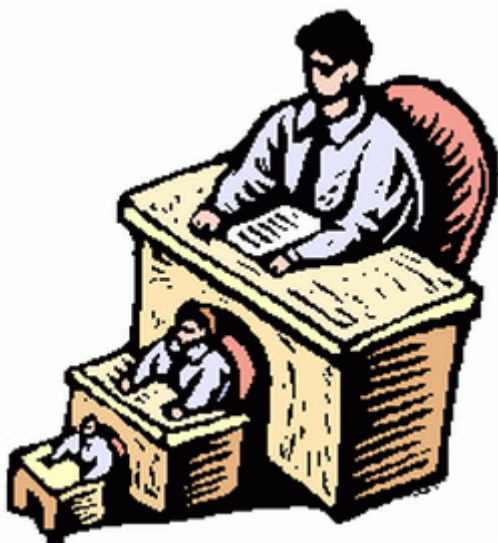
*Координационные полномочия* связаны с выработкой и принятием совместных решений.

*Контрольно-отчетные полномочия* предоставляют возможность [их носителям] осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с выводами в соответствующие органы.

*Согласительные полномочия* могут быть *предостерегающими* или *блокирующими*. Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В противном случае он не



ставит своей визы под документом, визы, свидетельствующей его правильность с юридической точки зрения. В то же время, руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя всю полноту ответственности за возможные негативные последствия. *Блокирующими, или параллельными полномочиями*, обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого личной подписью, решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, вообще не может появиться.



*Делегирование полномочий...*

В рамках управленческой структуры происходит *рациональное распределение и перераспределение прав, обязанностей и ответственности между ее субъектами*. Этот процесс, принципы которого были разработаны еще в 1920-х гг. П.М.Керженцевым (см. выше), получил название *делегирование организационных полномочий и ответственности*.

*Делегирование представляет собой процесс передачи руководителем части своих служебных функций, подчиненным без активного вмешательства в их действия.*

Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

Обычно делегируются такие виды работы:

- *рутинная работа;*
- *специализированная деятельность;*
- *частные и малозначимые вопросы;*
- *подготовительная работа.*

Кончено, существует комплекс управленческих задач, решение которых обязательно остается за руководителем. *Долг первого лица — принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, содержащих аспекты стратегической важности и носящих конфиденциальный характер и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции.*

Не подлежат делегирование такие вопросы:

- установление целей;
- принятие решений;
- выработка политики организации;
- руководство сотрудниками и их мотивация;
- задачи высокой степени риска;
- необычные и исключительные дела;
- задачи строго доверительного характера.

При делегировании полномочий руководитель делегирует (устанавливает) обязанности, определяет права и уровень ответственности при выполнении полномочий.

Отметим преимущества делегирования полномочий:

- возможность заниматься делами, проблемами, требующими личного участия руководителя;
- сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия;
- это лучший способ мотивации творческих и активных работников;
- это лучший способ обучения;
- это способ содействия профессиональной карьере.

Эффективность делегирования полномочий очевидна, но, известно, что далеко не все управляющие спешат его применять. Причины?

- сомнение в компетентности других сотрудников, боязнь, что они сделают хуже;
- боязнь потерять власть и занимаемую должность из-за того, что тот, кому делегировали обязанности, сделает лучше;
- недоверие к подчиненным, низкая оценка их способностей;
- амбициозность и завышенная самооценка;
- боязнь, что его действия будут неверно истолкованы коллегами и начальством.

Однако процесс делегирования полномочий важен чрезвычайно!

Кстати, делегирование полномочий происходит не только на официальной, но и очень часто на *полуофициальной* или даже *неофициальной* основе и предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе и взаимного доверия между руководителями и исполнителями. Делегированию полномочий предшествует и значительная подготовительная работа. Она состоит в том, чтобы определить: **для чего, кому, каким образом делегировать полномочия? Какие выгоды для него, самих подчиненных и**

**организации в целом при этом могут быть получены? Какие препятствия могут возникнуть?** Практическая ценность принципа делегирования полномочий состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня. Одновременно это и вполне целенаправленная форма повышения квалификации сотрудников, способствующая мотивации, проявлению инициативы и самостоятельности.



*Делегирование полномочий: идите и работайте!*

Вообще, главная задача руководителя — не самому выполнять всю работу (вспомните чапаевское — «...вперед командир на белом коне»), а обеспечить организацию трудового процесса силами коллектива, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели.

Есть и очень деликатный аспект принципа делегирования — организация контроля за действиями подчи-

ненных. Постоянная опека, как мы знаем, только вредит, а отсутствие контроля может привести к срыву работ и даже анархии, поэтому решение проблемы контроля заключается в хорошо, четко, грамотно налаженной обратной связи, в свободном обмене информацией между коллегами и, конечно, в достаточно высоком авторитете и управленческом мастерстве руководителя.

Часто возникает и проблема психологического выбора: *выполнение какой задачи поручить исполнителю — знакомой или принципиально новой?* Чаще всего делегируется выполнение новой задачи, особенно если она кажется руководителю малопривлекательной, рутинной. Но такое решение далеко не всегда верно: проблема в том, что, передав решение задачи кому-либо, руководитель все равно несет ответственность за ее выполнение.

Опытные руководители часто поручают способному/перспективному исполнителю немного более сложные задачи, чем он привык выполнять по своей должности — в этом случае хорошо готовить задания в форме письменного распоряжения. Получив сложную задачу, исполнитель может раскрыться более полно и получить удовлетворение от выполнения задания и оказанного доверия.

А вот те, недавно получил повышение в должности, сами мало применяют принцип делегирования полномочий — им еще трудно отказаться от привычного стереотипа [прошлой деятельности].

К сожалению, надо помнить, что иногда принцип делегирования полномочий не дает ожидаемого эффекта: исполнитель не в полном объеме выполняет возложенные на него руководящие функции. Чаще всего это происходит тогда, когда необходимо принимать непопулярные в коллективе решения — например,

наложение взысканий за нарушение трудовой дисциплины; лишение премий; разбирательство аморальных поступков и т.д. *Под различными предложениями исполнитель старается передать решение этих проблем своему руководителю, чтобы выглядеть в глазах коллектива с лучшей, как ему кажется, стороны.* Среди других – неуверенность в правильности принимаемого ответственного решения, недостаточный опыт, принципиальное несогласие с мнением руководителя.

Итак, при распределении управленческих полномочий в организации необходимо учитывать ряд важнейших обстоятельств:

- полномочия должны быть достаточными для достижения стоящих перед данным субъектом целей – следует помнить, что цели всегда являются первичными и определяющими объем предоставленных полномочий;

- полномочия каждого субъекта должны увязываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать, чтобы обеспечить их взаимодействие и сбалансированность всей системы управления;

- полномочия должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник знал, от кого он их получает, кому передает, перед кем несет ответственность, и кто должен отвечать перед ним;

- исполнители должны самостоятельно решать все проблемы в рамках своей компетенции и нести полную ответственность за свою деятельность и ее результаты.

Факторами, благоприятствующими развитию работы посредством делегирования полномочий, являются: *признание руководителем достаточной компетентности своих подчиненных, осознание и понимание своей загруженности в те-*

*чение рабочего дня или недели, оценка значимости принимаемых управленческих решений.*

Основными принципами эффективного делегирования полномочий являются следующие:

- *ясные цели делегированных полномочий;*
- *определение уровня полномочий;*
- *вовлеченность работника в процесс делегирования полномочий;*
- *информирование персонала о характере и содержании делегирования полномочий;*
- *наличие обратной связи;*
- *отказ от практики обратного делегирования полномочий,*

Сразу поставим вопрос об автономизации труда – признание факта [закона?], что ***пока у сотрудника не будет определенной автономии в своей работе, определенной свободы в том, как ее выполнять, он будет мало заботиться об эффективном выполнении.*** Автономия сотрудника может включать в себя принятие решений по стандартам качества выполнения, оборудованию, последовательности выполнения заданий, степень пригодности сырья и материалов, формам информирования о личных достижениях, характеру и содержанию делегирования полномочий рабочей группе и т.п.

Итак, делегирование полномочий является средством, с помощью которого руководитель распределяет среди сотрудников ряд задач, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если какая-то из задач не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять ее сам. Это во многих случаях просто невозможно сделать так как время и способности руководителя ограничены. Делегирование полномочий базируется на следующих принципах:

– принцип *единоначалия* – работник должен получать полномочия только от одного руководителя и отвечать только перед ним. Выполняя порученную работу, он не имеет права обращаться к руководителю высшего ранга без разрешения своего непосредственного начальника. В свою очередь, руководитель высшего уровня не может отдавать свои распоряжения работнику, без его непосредственного начальника – жестко, но справедливо!

– принцип *ограничения нормы управления* – то, каким количеством работников может непосредственно управлять руководитель. Научными исследованиями установлено, что лучшей нормой является 7–10 подчиненных, хотя на высших уровнях управления их количество колеблется от 4 до 8, а на низких уровнях от 8 до 15. Если не соблюдать нормы управления, то руководство не будет способно выполнять обязанности по координации и контролю, повышению мотивации подчиненных. Оптимальное количество работников, которые непосредственно подчинены одному руководителю определяется организаторскими *способностями руководителя; квалификацией работающих; типом работы; территориальным размещением организации, мотивацией работников; важности работы;*

– принцип *соответствия прав обязанностям* – объем делегированных полномочий должен соответствовать обязанностям;

– принцип *закрепленной ответственности при делегировании* означает, что освободить от ответственности руководителя может только его начальник;

– принцип *передачи ответственности за работу на более низкий уровень управления* свидетельствует о возможности обеспечения его успешного выполнения, он часто нарушается из-за естественного нежелания вернуться к



обычной работе или выполнять более значимую работу;

– принцип *отчетности по отклонениям* обязывает информировать руководителей обо всех фактических или ожидаемых изменениях в достижении поставленных целей.

Мы уже неоднократно употребляли словосочетание «решение задач» ... А что такое задача в применении к нашей науке? Цель, условия, искомое, которое формулируется вопросом – проблема, означающая объект мышления? А *решение задач*? Может быть, обратить внимание на тройственность понимания данного термина:

- *решение как план/способ/метод осуществления задачи;*
- *решение как процесс осуществления требований задачи или как процесс выполнения плана решения;*
- *решение как результат выполнения плана решения.*

Сегодня мы понимаем решение задачи и как процедуру разрешения проблемной ситуации.

Управленческие задачи можно отнести к разряду *творческих* и рассматривать в аспектах развития самой проблемы.

Мыслительный процесс решения задач, в том числе, и управленческих – сложная многоуровневая система<sup>56</sup>.

Важно: в процессе решения управленческих задач реализуются интеллектуальные и личностные возможности руководителей. Учеными определены наиболее типичные стили мышления руководителей:

- *системный* стиль, при котором упор делается на определение метода решения задачи (проблемы). В

<sup>56</sup> Розанова В.А. Психология управления. – М.: Альфа-Пресс, 2009.

такой ситуации делается попытка расчленить проблему на ее отдельные компоненты;

- *интуитивный* стиль, характеризующийся большой степенью осознания проблемы в целом и стремлением использовать различные методы решения задачи;

- *рецептивный* стиль, для которого характерно сосредоточение на отдельных деталях проблемы;

- *перцептивный* стиль, при котором проявляются стремления к установлению отношений между различными частями проблемы.



*Как принять правильное управленческое решение?*

Специфика управленческих задач определяется психологами так:

- задачи могут содержать неопределенные, а в некоторых случаях и противоречивые условия;

- в задаче может отсутствовать достаточная информация о возможных средствах ее решения;
- отсутствуют четкие алгоритмы решения;
- задачи часто решаются в условиях дефицита времени.

Ученые рекомендуют определить и типы управленческих задач:

- задачи концептуального плана (стратегические, связанные с долгосрочным планированием, прогнозированием);
- задачи, связанные с научно-технологической стороной функционирования производства (созданием и внедрением новой техники, технологии и пр.);
- задачи, связанные с действием человеческого фактора (кадровые вопросы, учет социально-психологического климата в коллективах, личностных качеств сотрудников и т.п.)<sup>57</sup>.

При рассмотрении управленческих задач можно выделить определенные критерии, по которым они могут быть классифицированы:

- ❖ *содержательный критерий* – согласно ему, все управленческие задачи могут быть разделены на *значимые* и *малозначимые*;
- ❖ *критерий выполнимости задач* – на основании его все управленческие задачи могут быть разделены на *решаемые* и *нерешаемые*;
- ❖ *критерий знания о задачах* – согласно ему, все задачи управления делятся на *входящие в сферу компетенции руководителей* и *не входящие в эту сферу*;
- ❖ *критерий степени функциональных затрат* – в соответствии с ним все задачи управления делятся на *легкие* и *трудные*.

<sup>57</sup> Там же.

Конечно, не так просто применить указанные критерии: например, «легкими» бывают *текущие* производственные задачи, например, контроль за соблюдением техники безопасности, а к разряду «трудных» относятся задачи стратегического планирования, прогнозирования, моделирования и т.п., хотя решение некоторых из них может оказаться несложным.

Понятно, что при решении управленческих задач каждый руководитель использует систему своих *субъективных оценок* относительно решения. Кроме того, каждый руководитель имеет и определенную систему представлений об иерархии задач, которые нужно решать. В соответствии со сформировавшимися представлениями о задаче руководитель, управленец чаще всего оценивает:

- ✓ какие задачи нужно решать в обязательном порядке;
- ✓ какие в исключительных случаях можно не решать;
- ✓ какие из задач можно полностью проигнорировать.

В условиях современного производства решение некоторых управленческих задач связано с известной степенью *регламентации*, например, задачи, связанные с планированием. Но всегда сохраняется и некоторая доля *неопределенности*, например, в вопросах роста производительности труда и т.п. Для руководителя любой организации важно четко установить степень значимости управленческих задач, уметь определить, выбрать самые неотложные для первоочередного решения. Такая стратегия является и целесообразной, и просто необходимой. Но, к сожалению, не все руководители и далеко не всегда разделяют задачи на значимые и мало-значимые. Такой подход приводит к тому, что они бе-

ругся за решение многих задач, но решение не приходит... Наличие противоположных, хотя и взаимодополняющих друг друга тенденций в управленческой деятельности сводятся к тому, что:

- руководители считают все задачи, связанные с функционированием производства, значимыми;
- руководители выделяют для решения только часть управленческих задач, самых важных и значимых.

Кстати, для каждого уровня управления существуют различные *зоны актуальных задач* (напоминает *зоны актуального развития* и *зоны ближайшего развития* по Л.С.Выготскому, не так ли?), включающие проблемы разной степени сложности. С изменением уровня руководства неизбежно меняется и соотношение актуальных и неактуальных проблем.

Надо помнить, что часть значимых задач не решается по причине отсутствия необходимых для их решений условий: материальных, организационных, финансовых и др. — в данных ситуациях нарушено соотношение целей и средств деятельности организации.

Многие управленческие задачи имеют *соподчиненные* задачи — для решения трудновыполнимой задачи нередко необходимо сразу решить значительное количество других — к ним, например, можно отнести решение кадровых вопросов, реорганизацию предприятия, хозяйственно-правовые проблемы.

Практика управления показывает, что решаемые задачи нередко могут взаимоисключать друг друга: например, наличие необходимого сырья, но отсутствие при этом трудовых ресурсов или их нерациональное использование не позволяют выполнить управленческую задачу выпуска запланированного объема выпускаемой продукции.

В управленческой деятельности имеются объективные и субъективные трудности, что не всегда дает возможность выбрать правильную стратегию решения задачи и приводит к ошибкам в принятии решений.

Неправильный выбор стратегии решения задач бывает связан с недооценкой или, наоборот, переоценкой сложности решаемых задач – руководитель не может правильно измерить управленческие возможности для оптимального решения. Кроме того, возможна и неверная оценка последствий своих решений.

Определим причины трудности в решении:

- задачи выходят за пределы компетенции руководителя (например, большое число незапланированных вызовов в другие инстанции, проблема взаимоотношений с вышестоящим начальством, каждый из которых дает свои задания и т.п.);

- задачи связаны с объективными обстоятельствами самого производства, например, наличие большой текучести кадров, территориальная удаленность объектов управления, противоречивость законодательных актов, указаний и требований вышестоящих инстанций и т.п.

*Непосредственной задачей каждого руководителя является оценка любой управленческой ситуации. В случае если руководитель переоценит или недооценит управленческую ситуацию и связанные с ней задачи, выбор правильной стратегии для решения этих задач будет зависеть от адекватности оценки всей ситуации в целом. Следствием неправильной оценки управленческой ситуации может быть то, что часть важных задач выпадет из поля зрения руководителя.*

В процессе управления принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. По ряду общих признаков их можно попробовать классифицировать.

**Интуитивные решения** – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием всех *за и против* по каждой альтернативе и не нуждается в понимании ситуации. С точки зрения статистики, шансы на правильный выбор при использовании чистого интуитивного подхода невысоки.

**Решения на основе суждений** иногда кажутся тоже интуитивными, поскольку их логика не всегда очевидна. Такое решение – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Руководитель использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Психология: опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Решение на основе суждения обладает таким достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. К недостаткам можно отнести то, что данный подход не позволяет принять решение в новой ситуации, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы обосновать логический выбор. Поскольку суждение все-таки должно всегда опираться на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора.

**Рациональное решение** часто реально помогает существенно повысить вероятность правильного выбора. Главное различие между рациональным решением и решением, основанным на суждении, заключается в

том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса

Вообще-то подготовка и принятие решений – одни из основных обязанностей каждого руководителя, а к разработке решений часто привлекаются и другие категории работников, целесообразно классифицировать управленческих решений по субъектам управления. В связи с этим выделим решения *единоначальные*, *коллегиальные* и *коллективные*. В управлении производством, конечно, действует принцип единоначалия, когда персональную ответственность за все решения несет единоначальник. Однако есть решения, которые затрагивают интересы и деятельность всего производственного коллектива. Поэтому они обычно вырабатываются при широком участии всех работников организации – это коллективные решения. Решения, в разработке и принятии которых участвует определенный совещательный орган (совет директоров, производственное совещание, техсовет), являются коллегиальными. Такие решения принимаются по наиболее важным, перспективным вопросам технической политики, экономики, организационным вопросам, требующим компетентного обсуждения на коллегии или собрании совещательного органа.

По **форме принятия** решения могут быть *индивидуальные*, *групповые*, *организационные* и *межорганизационные*.

В зависимости от *степени охвата объекта* выделяются *общие*, *частные* и *локальные* решения. Общие (глобальные) охватывают всю управляемую систему. Принятие их требует глубокого и всестороннего изучения деятельности объекта как целостной системы. Частные решения касаются отдельных сторон деятельности объекта. Обычно они не требуют предварительного



серьезного анализа работы всего объекта Локальные решения отличаются от частных тем, что имеют отношение к конкретному элементу системного объекта (например, к одному цеху, отделу, участку).

По **длительности действия, масштабу и характеру целей** решения подразделяют на *стратегические, тактические* и *оперативные*. Стратегические решения масштабны и рассчитаны на большой срок. Тактические обычно краткосрочны и принимаются для выполнения частных и локальных задач. Оперативные принимаются для решения конкретных, синоминутных задач, требующих немедленного вмешательства.

По **содержанию** решения могут быть *количественного* (например, вложить определенную сумму средств в модернизацию или маркетинг) и *неколичественного* (например, прием на работу или перевод сотрудника на другую должность) *характера*.

По **степени полноты имеющейся информации** решения могут приниматься в условиях *определенности* и *неопределенности*. В свою очередь, каждая из этих групп может быть разделена на подгруппы. Например, в зависимости от степени неопределенности различают *стандартные* решения, решения при слабой, значительной и большой неопределенности. При этом, по *условиям принятия* решения подразделяются на:

- *решения, принимаемые в условиях определенности*, когда они основываются на точном определении оптимального результата, который будет достигнут;
- *решения, принимаемые в условиях риска*, когда принимается именно те, которое могут дать лучший результат (с одновременной большой вероятностью значительных потерь);
- *решения, принимаемые в условиях неопределенности*, когда выбираются варианты, который могут дать

результаты, наиболее близкие к выбранному критерию оценки оптимальности решения (уверенности в реализации нет).

По **характеру информации** выделяют *программируемые* и *непрограммируемые* решения, или *детерминированные* и *вероятностные*. К программируемым относятся *стандартные* и *повторяющиеся* решения, к непрограммируемым — *разовые*, *слабоструктурированные* решения, *требующие творческого подхода*, *зависящие от здравого смысла и интуиции*.

**Программированные решения** — результат реализации определенной последовательности действий. Такие решения программируются в ситуациях, повторяющихся регулярно. Наличие банка подобных решений экономит время [для управления периодически возникающими ситуациями].

**Непрограммируемые решения** требуются при возникновении новых ситуаций. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать саму *процедуру принятия решения*.

По **сфере действия** решения подразделяются на *политические*, *экономические*, *организационные*, *социальные*, *технические*, *технологические* и *комплексные*. Необходимость принятия данных решений обусловлена наличием в любой организации соответствующих подсистем, каждая из которых имеет свой оригинальный набор элементов и условия функционирования.

По **степени уникальности** выделяют *рутинные*, *селективные*, *адаптационные* и *новаторские* решения. Рутинные решения принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий. При селективных решениях инициатива принимается в ограниченных пределах (например, при оценке раз-

личных известных альтернатив и выборе из них рациональных). Адаптационные рассчитываются на дополнительные, непредусмотренные трудности. При их разработке сочетается использование творческого и нестандартного подхода на основе идей с отработанными ранее возможностями. Новаторские решения связаны со сложностью и непредсказуемостью событий.

По **юридическому оформлению** решения могут быть приняты в виде *плана, приказа, распоряжения, инструкции*.

По **способу фиксации** решения делятся на *устные* и *письменные*.

Довольно большая и разнообразная классификация, не так ли? Ну и добавим, что иногда всю совокупность методов принятия решений делят на такие группы:

- *методы, основанные на интуиции руководителя*, используемые благодаря накопленному опыту, знаниям в конкретной области деятельности, что позволяет принимать решения без аргументированных доказательств, на основе внутреннего чутья;

- *методы, основанные на здравом смысле*, на логических суждениях, последовательных доказательствах, опирающихся на практический опыт;

- *методы, основанные на научно-технических подходах*, предполагающих выбор оптимальных решений из числа вариантов, рассчитанных с использованием значительных информационных массивов.

Важная характеристика современного управления — все более широкое использование *коллективных форм подготовки и принятия управленческих решений*. Коллективные решения, в отличие от индивидуальных, о которых мы уже сказали, требуют относительно высоких затрат

времени и сложных процедур сбора и обработки информации, однако обладают более высоким качеством, поскольку отражают интересы и предпочтения различных индивидов и групп влияния, участвующих в деятельности организации. Вместе с тем, в процессах принятия коллективных решений могут возникать негативные психологические эффекты, или феномены. Их причина заключается в непосредственном межличностном взаимодействии всех участников процесса принятия решения.

Феномены коллективных решений можно рассматривать как *дисфункцию*, которая не только сопровождает работу группы, но и раскрывает природу коллективного принятия решения. Эти феномены могут использоваться руководителем в качестве реальных механизмов управления группой. Рассмотрим наиболее характерные [и «опасные»] явления, которые возникают в процессах коллективного принятия решений и довольно часто наблюдаются в жизни организаций.

В процессе принятия коллективных решений, когда члены группы непосредственно взаимодействуют между собой, имеет место так называемая ***поляризация риска***. Это явление состоит в том, что принятое группой решение оказывается более или менее рискованным в зависимости от того, какое в среднем отношение к риску было у группы до обсуждения проблемы. Если первоначально группа была скорее консервативной, чем склонной к риску, то в результате коллективного решения она становится еще более консервативной и осторожной. В этом случае наблюдается **эффект «сдвига к осторожности»**. Если же первоначально группа была скорее рискованной, чем осторожной, то после обсуждения ее склонность к риску увеличивается, группа принимает еще более рискованное решение. В

этом случае наблюдается обратное явление – **эффект «сдвига к риску»**. Таким образом, возникает эффект поляризации: *мнение группы после обсуждения «сдвигается» в сторону одного из полюсов – крайнего риска или крайней осторожности*. Кстати, ранее полагалось, что коллективные решения всегда обладают большей рискованностью, чем индивидуальные. Открытие эффекта «сдвига к риску» было неожиданным, поскольку этот феномен противоречил сложившимся представлениям о том, что коллективные решения, в отличие от индивидуальных, должны быть более точными, взвешенными, рациональными и поэтому менее рискованными. Однако эксперименты и сама практика управления показали, что во многих случаях группа демонстрирует большую склонность к риску, чем каждый из ее участников в отдельности. Существует несколько объяснений этого феномена:

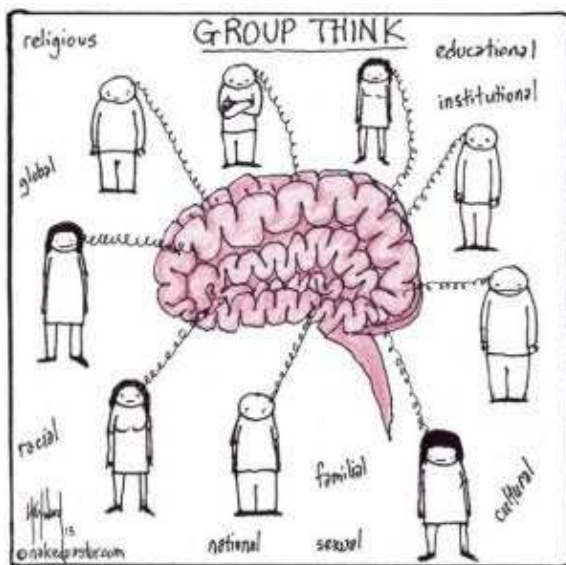
- в условиях коллективного решения проблем имеет место так называемая *диффузия ответственности*. При этом общая ответственность за конечный результат распределяется между членами группы, и, как следствие, для каждого из них она становится меньшей, что и побуждает людей принимать более рискованные решения;

- *риск в сознании людей имеет положительную ценность*, поэтому рискованное поведение оценивается окружающими выше, чем осторожное поведение, которое обычно связывают с нерешительностью. Поскольку любой человек желает, чтобы его оценивали более высоко, то именно в группе он начинает демонстрировать рискованное поведение в большей мере, чем в одиночку – участники обсуждения как бы начинают соревноваться: «кто рискованнее», что непосредственно влияет на общую величину риска коллективного решения.

Но, заметим: эффект «сдвига к риску» — только «одна сторона медали». Группа действительно принимает более рискованное решение, если первоначально средняя групповая оценка уже была смещена в сторону риска. В противном случае наблюдается «сдвиг к осторожности». Исходя из этого, наиболее разумным объяснением эффекта поляризации служит *гипотеза информационного влияния*. В ходе обсуждения члены группы выслушивают мнения других участников, которые для подтверждения своей позиции могут приводить новые и порой неожиданные аргументы, о чем их коллеги даже и не думали. Если в целом группа настроена консервативно, то при обсуждении проблемы каждый из ее участников получает новую для себя информацию, которая только подкрепляет его осторожную позицию. Естественно, что в этом случае коллективное решение оказывается еще более осторожным и консервативным. С другой стороны, если до обсуждения группа была настроена радикально и оптимистично, то в ходе дискуссии члены группы лишь раз убеждаются в «своей правоте», выслушивая мнения других участников. В итоге коллективное решение оказывается еще более рискованным.

Руководители организаций, предпочитающие коллективный стиль решения проблем, должны учитывать влияние эффекта поляризации. Практически перед обсуждением важных проблем, связанных, например, с выбором стратегии предприятия, рискованными инвестиционными проектами и другими организационными изменениями, руководители могут поговорить об этих проблемах с будущими участниками обсуждения по отдельности, чтобы выявить позицию группы заблаговременно, а затем, уже после принятия коллек-

тивного решения, скорректировать его в сторону риска или осторожности.



*Групповое мышление*

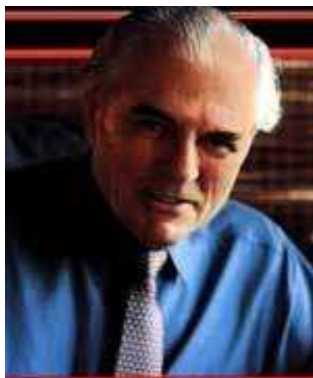
Понятие *«group-think»*, или *«групп-мышление»* введено для обозначения деформаций или искажений группового мышления, возникающих при коллективном принятии решений. Феномен «group-think» иногда еще называют феноменом «группового духа» в качестве стиля мышления людей, полностью вовлеченных в группу, где стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий. Это явление представляет собой одно из наиболее значительных открытий, сделанных при исследовании процессов коллективного выбора. Его суть заключается в том, что изолированные от внешнего влияния и сплоченные группы часто принимают ущербные, а

иногда и вовсе абсурдные и катастрофические решения. Возникает вопрос: почему же индивиды, каждый из которых достаточно компетентен, умен сам по себе, объединившись в группу, принимают глупые и необдуманные решения? Это состояние часто сравнивают с заболеванием, охватывающим группу в процессе обсуждения и принятия решения. Ученые (И.Джейнис<sup>58</sup>) выделяют несколько причин, провоцирующих возникновение «группового духа»:

- высокий уровень сплоченности группы (это могут быть дружеские компании, элитарные группы, группы экспертов и др.);
- изоляция группы, отсутствие экспертных оценок извне;
- высокая однородность группы на идеологическом уровне;
- директивное лидерство;
- отсутствие или недостаток процедур поиска и оценивания альтернатив;
- высокий уровень напряжения в сочетании со слабыми надеждами на поиск лучшего решения;
- низкая самооценка группы в связи с прошлыми неудачами при принятии решений;
- чрезмерная трудность решаемой задачи в условиях дефицита времени;
- моральные дилеммы, например, отсутствие альтернатив, не нарушающих этические принципы, разделяемые группой.

<sup>58</sup> **Ирвин Лестер Джейнис (1918-1990)** – известный американский ученый, специалист в области социальной психологии.





*И.И.Джейнис*

В результате действия вышеперечисленных факторов возникает *стремление к принятию согласованного решения, которое не противоречит состоянию «группового духа».*

На групповом уровне наш феномен имеет следующие проявления:

- иллюзия неуязвимости и защищенности от неверных решений;
- безусловная вера в коллективную мораль и принципы поведения, присущие данной группе;
- стереотипное и негативное восприятие других людей или групп;
- жесткая самоцензура всех членов группы, их опасение показаться «белой вороной» на фоне общего единодушия;
- открытое давление на членов группы, не согласных с большинством; устойчивая иллюзия единодушия и согласия относительно решений, принятых группой;
- предвзятое отношение к любой новой информации, способной нарушить общую удовлетворенность, самодовольство и душевный подъем в группе,

появление в связи с этим «самозванных охранников группового духа»<sup>59</sup>.

Члены группы стремятся *поддерживать самообладание в стрессовой ситуации, угрожающей негативными последствиями и осуждением со стороны общества*. Поэтому-то и возникает иллюзия неуязвимости и другие симптомы, которые помогают группе смягчить боязнь неудачи, поддержать чувство уверенности и спокойствия в отношении неизвестного риска. Как отмечает И.Джейнис, в кризисных условиях, оказывается установка: *«Мы не должны волноваться, все будет, как мы хотим»*<sup>60</sup>.

Чтобы избежать феномена «group-think» и его влияния на качество коллективных решений, рекомендуются определенные меры (хотя и не являющиеся панацеей):

- лидеры группы должны поощрять разногласия и здоровую критику, в том числе, критику их собственных мнений и оценок;

- необходимо всячески препятствовать «давлению авторитетом»;

- целесообразно разделение большой группы на несколько более мелких, которые должны независимо друг от друга решить одну и ту же проблему;

- желательно, чтобы члены группы были ознакомлены с решаемой проблемой заранее, еще до ее непосредственного обсуждения;

- группы должны приглашать для участия в собраниях независимых экспертов и предоставлять им полную свободу высказываний по поводу решаемой проблемы. В частности, один из лучших способов защититься от «групп-мышления» – официально назна-

<sup>59</sup> **Janis, Irving L.** Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes. - Boston: Houghton Mifflin.

<sup>60</sup> Там же.

чить человека (так называемого *адвоката дьявола*), который должен постоянно отстаивать мнения, не совпадающие с позицией группы.

Без сомнения, стоит сказать о так называемом *феномене конформизма*.

*Конформизм*, или *конформность* представляет собой одно из наиболее заметных явлений, возникающих именно внутри, в процессе принятия коллективных решений. *Конформность можно определить как податливость человека реальному или воображаемому давлению группы и проявляется в том, что оценки и решения человека сближаются с позицией других членов группы, даже если эта позиция первоначально им не разделялась.*

В психологии управления традиционно различают *внешнюю* и *внутреннюю конформность*.

*Внешняя конформность (публичная)* — демонстративное подчинение мнению лидера или большинства группы с целью заслужить одобрение или избежать порицания других лиц, входящих в группу: человек занимает своеобразную позицию соглашательства с лидером или с большинством группы, однако это объясняется не тем, что их взгляды действительно совпадают, а со всем другими причинами — стремлением избежать конфликтов и противоречий, недостаточной компетентностью, слабостью характера, отсутствием личных взглядов, нежеланием думать и тратить силы на решение проблемы. Занимая такую позицию, субъект не включается конструктивно в групповую дискуссию, а лишь активно подчеркивает свое согласие с другими участниками, имеющими, как правило, более высокий статус, причем это согласие совершенно не подкрепляется какими-либо аргументами. Более того, публично повинаясь и соглашаясь с лидером или большинством, человек сохраняет неизменным собственное мнение.

По этой причине внешняя конформность и получила название *феномен ложного согласия*. Вместе с тем в процессах принятия коллективных решений отчетливо проявляется и другая поведенческая установка – стремление во что бы то ни стало поступать вопреки господствующему мнению и любой ценой утверждать противоположную точку зрения. Это объясняется и желанием «выделиться», подчеркнуть свою значимость и особую роль в группе. Такое поведение носит еще название *феномен демонстративного несогласия*;



### *Внутренняя конформность?*

*Внутренняя конформность (личная)* – это действительное изменение решений или оценок человека под влиянием большинства или даже меньшинства группы. Кстати, а как меньшинство группы влияет на поведение большинства? Меньшинство способно влиять на большинство и заставлять его соглашаться с собой –

это эффект влияния меньшинства. Однако такое влияние возможно при одном условии: меньшинство должно занимать твердые, последовательные и согласованные позиции. Только в этом случае оно может иметь влияние. Но устойчивость и последовательность – не единственный фактор влияния меньшинства. Решения большинства зависят от образа тех людей, которые составляют меньшинство группы. Другими словами, влияние меньшинства определяется тем, как оно воспринимается окружающими. Например, это влияние усиливается, если меньшинство демонстрирует уверенность в себе и его поведение расценивается как автономное и независимое. Кроме того, установлено, что влияние меньшинства успешнее, когда оно принадлежит группе, а не находится вне ее. Например, при обсуждении проблемы на собрании, «свои люди», находящиеся в меньшинстве, будут оказывать большее влияние на группу, чем в аналогичной ситуации эксперты, приглашенные со стороны. Таким образом, можно выделить три фактора влияния меньшинства: устойчивость и последовательность поведения, восприятие окружающими и принадлежность группе. Все эти факторы необходимо учитывать в процессах принятия коллективных управленческих решений, когда меньшая часть группы надеется изменить соотношение сил и склонить обсуждение в свою пользу.

## Вопросы и задания по материалам Темы 9

1. Расскажите о типах (видах) полномочий.
2. Что такое *штабные* полномочия?
3. Что представляет собой делегирование полномочий?
4. Что *делегируется* и что *не делегируется*?

5. Расскажите о достоинствах и преимуществах делегирования полномочий.

6. Для чего необходима и так ли уж необходима организация контроля за действиями подчиненных?

7. Что необходимо учитывать при распределении управленческих полномочий?

8. На каких принципах может базироваться грамотное делегирование полномочий?

9. Дайте представление о принципах решения управленческих задач.

10. Расскажите о классификациях решений управленческих задач.

11. Каковы методы принятия решений?

12. Что такое «*group-think*»?

13. Подготовьте сообщения о феномене конформизма.

## **Тема 10. Стили мышления современного руководителя**

**Проблема формирования мышления и мировоззрения современного руководителя.**

**Функциональные проявления.**

**Личные качества.**

**Стили мышления руководителя.**

Управление фирмой, организацией, учреждением, подразделением, группой сотрудников – это, конечно, прежде всего, работа с людьми и с каждым человеком в отдельности. Поэтому для достижения успеха нужно научиться делать так, чтобы все, с кем приходится работать, во-первых, прониклись неким расположением, во-вторых, были убеждены в правоте руководителя, в-третьих, прилагали максимальные усилия для успеха общего дела.

Качества руководителя можно условно разделить на две группы:

- деловые, профессиональные качества, используемые методы и приемы управленческой деятельности;
- интеллектуальные и личностные качества: знания, способности, интеллект, эмоционально-волевая сфера, характер. Эта группа качеств обладает двумя особенностями: она является фундаментом, базой, на которой строится профессиональная, управленческая компетентность руководителя; гораздо труднее поддается коррекции – изменить стиль мышления или характер сложнее, чем усвоить методику принятия решений или технологию управления.

Естественно, в психологии руководителя нас будет интересовать его мышление, умение мыслить:

- проблемно и перспективно, заранее определяя возможные трудности и способы их преодоления;
- системно, охватывая все стороны дела и влияющие факторы;
- практически и обоснованно, отличая действительные факторы от субъективных мнений, реальное от желаемого или кажущегося;
- сочетая преимущества накопленного опыта с оригинальными, новаторскими методами руководства;
- оперативно, то есть быстро реагируя на изменения обстановки, самостоятельно принимая наиболее рациональные решения в условиях дефицита времени;
- последовательно и целеустремленно, добиваясь поставленной цели, отделяя главное от второстепенного, *не утопая в текучке*;
- самокритично, проявляя способность трезво оценивать свои действия, максимально использовать положительный опыт других, совершенствовать профессиональные знания и навыки.

Это, конечно, идеал!

Любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на общение, поэтому важным профессиональным качеством для него является умение осуществлять деловое общение с людьми вне зависимости от собственных эмоциональных оценок, умение контролировать свое поведение так, чтобы негативное отношение к кому-либо не влияло отрицательно на характер деловых отношений с ним, а положительное отношение к сотруднику становилось ему известным и работало в качестве дополнительного стимула повышения активности.

Можно попробовать определить качества хорошего руководителя, управляющего, понимая, что это не ис-



тина в последней инстанции. Итак, *хороший руководитель*:

- может установить и поддерживать отношения с равными себе людьми;
- способен быть лидером;
- способен построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;
- обладает способностью принимать нестандартные управленческие решения в условиях, когда альтернативные варианты неясны или сомнительны;
- способен найти оптимальный вариант решения в условиях ограниченного времени;
- может идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации;
- имеет склонность к самоанализу, понимает роль лидера в организации, умеет видеть то, какое влияние он оказывает на организацию;
- обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации (состояние, возникающее у человека при столкновении с препятствиями, которые он субъективно воспринимает как непреодолимые), хладнокровен;
- поощряет участие членов коллектива в обсуждении проблем, способен отказаться от своей точки зрения, если ему докажут, что она не оптимальна;
- обсуждает свои качества, принимая замечания, критику, но при этом сохраняет уверенность в себе;
- спокойно относится к победам и поражениям;
- может выйти проигравшим без чувства поражения и приняться за решение новых проблем;
- способен удерживать высокий уровень усилий, энергичен;
- компетентен в специфических проблемах управления;

- переводит свои идеи на язык, понятный для людей;
- высказывает подчиненным только конструктивную критику, стремясь помочь им лучше проявить себя профессионально;
- прилагает усилия по защите личного достоинства своих подчиненных, жестко пресекает любые попытки нанесения им морально-психологических травм;
- предоставляет подчиненным как можно больше свободы для служебных действий, допуская при этом компромиссы, но не проявляя беспринципности;
- способен вызвать к себе расположение;
- концентрирует внимание на поставленных приоритетных целях, по вкладу в их реализацию оценивает подчиненных;



*Это хороший руководитель?*

- служит примером в эффективности использования рабочего времени, делится со своими коллегами рациональными приемами достижения этого;
- умеет ясно, точно, коротко выражать свои мысли;
- способен видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее;
- всегда готов начать процесс нововведений, управлять им и использовать в интересах организации;
- способен нести ответственность за порученное дело;
- открыт для общения со всеми подчиненными;
- занимается выявлением *звезд* в своем окружении;
- тщательно продумывает работу по созданию условий для профессиональной реализации подчиненных;
- в состоянии разрешать конфликты, выступать в роли посредника между конфликтующими сторонами, регулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом.

Профессионализм руководителя — величина возрастающая. Заметим еще, что, в зависимости от управленческой ситуации руководителю приходится исполнять разнообразные *роли*, например:

- *администратор* (наблюдает свысока за исполнением);
- *плановик* (разрабатывает методы и средства, с помощью которых другие достигают цели);
- *политик* (устанавливает цели и линию поведения в группе, организации);
- *эксперт* (человек, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или как к квалифицированному специалисту);
- *представитель* (коллектива во внешней среде);

- *регулятор (отношений внутри группы, организации);*
- *источник (идей, информации, поощрений и наказаний);*
- *судья (миротворец);*
- *символ (пример, лицо коллектива);*
- *диктатор;*
- *старший товарищ (к которому обращаются за помощью).*
- *«козел отпущения» (человек, отвечающий за все в случае неудачи).*

Собственно, выделенные роли дают представление о наборе тех умений и навыков, знаний, или как скажем сейчас, компетенций, которыми должен обладать *сильный руководитель*.



*А это какой руководитель?*

А слабый?

- *всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен предугадать их, почувствовать их приближение и подготовиться к ним;*

- убежден, что знает дело и владеет им лучше всех, поэтому старается сделать все сам;
- занят деталями, участвует во всех делах, из-за чего ему постоянно не хватает времени. Принимает посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывая приказ и в то же время консультируя стоящего у письменного стола сотрудника;
- заваливает бумагами письменный стол. Причем совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие и вовсе не нужны;
- работает по 10-14 часов в сутки, даже по ночам. Засиживается в кабинете допоздна;
- всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги с работы – домой, из дома – на работу;
- решение старается отложить на завтра: вдруг вопрос может решиться сам или его решит кто-то другой?
- никогда ничего не решает до конца, бремя нерешенных вопросов лежит на его плечах, давит на психику;
- все видит белым или черным, для него нет оттенков, полутонов, нюансов;
- склонен «из мухи делать слона». Случайным, непринципиальным деталям придает слишком большое значение, не способен отличить главное от второстепенного;
- старается принять наилучшее решение вместо того, чтобы принять выполнимое;
- фамильярен с подчиненными: похлопывая по плечу или обнимая за талию, старается приобрести репутацию хорошего руководителя;

- готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности, склонен перекладывать вину за свои ошибки на других;
- работает по принципу открытых дверей, к нему в кабинет идет кто хочет, когда хочет и по любому поводу;
- когда коллективу присуждается премия или награда, он первый в списке, а в президиуме занимает место в первом ряду...

Вообще и психологи, и специалисты в области менеджмента, и даже специалисты в области имиджелогии, в принципе, определили, какие ошибки характерны для повседневной управленческой деятельности. Рассмотрим их:



*Все решим завтра?*

— *перенос решений на завтра* — самый распространенный. Здесь помогает письменная формулировка *ближайших* задач. Вероятно, стоит обсудить с ближайшими сотрудниками, с опытными людьми и

установить жесткие сроки решения [отложенных] вопросов;

– *выполнение работы на половину* – но ведь не решенные до конца проблемы тяжким грузом ложатся на психику...

– *стремление сделать все сразу* – а это еще и верный путь к неврозам;

– *стремление сделать все самому* – но задача не в том, чтобы загрузить работой себя, а в том, чтобы планировать, направлять и контролировать работу других;

– *убеждение в том, что руководитель знает все лучшие других* – все же надо отбросить ложный стыд, не бояться уронить авторитет, обратиться к специалистам;

– *неумение разграничить функции* – это часто подводит всю организацию дела: необходимо точно определить задания, обязанности, информационные каналы и степень ответственности каждого;

– *попытки переложить вину на других* ни к чему не приводят – исправить часто трудно, но лучше направить вектор энергии в будущее, на то, что необходимо решить [немедленно].

Сейчас мы, в принципе, определились с чертами и свойствами руководителя – теперь можно охарактеризовать стили руководства как типичную систему приемов деятельности, используемую в работе с людьми. Стилль руководства проявляется и в манере руководителя слушать других, и в том, как организуется подготовка, принятие и реализация решений, как организованы рабочие места руководителя и подчиненных и весь труд возглавляемого коллектива. Мы уже захватывали в поле внимания эти вопросы, теперь уточним – принято выделять три основных стилия руководства: *авторитарный, демократический и либеральный* (это наиболее распространенный и понятный подход):

■ *авторитарный (директивный)* стиль руководства характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя, единолично принимающего решения, жестко регламентирующего всю деятельность подчиненных, не дающего возможности проявлять инициативу – подчиненные должны лишь исполнять то, что им приказано, получая минимум необходимой информации. Контроль за их деятельностью целиком принадлежит руководителю, который обычно ориентирован на решение только служебных задач, не доверяет подчиненным, пресекает всякую критику в свой адрес;

■ *демократический* стиль основан на децентрализации управленческой власти – руководитель консультируется с подчиненными, которые принимают участие в выработке решений и получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах работы. Подобный руководитель практикует делегирование функций и полномочий. Инициатива поощряется и всячески стимулируется;

■ *Либеральный (попустительский)* стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных – он выступает в роли посредника при осуществлении контактов, обеспечивая своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для выполнения работы. Часто в таких случаях дела пускаются на самотек... Как правило, из числа подчиненных выдвигаются один-два человека [лидеры], которые фактически управляют группой и спасают дело. Кстати, иногда такой стиль может оказаться оптимальным, но лишь в течение непродолжительного времени.



Классификаций множество: руководитель может рассматриваться и оцениваться и как администратор, и как лидер, вождь, зачинщик...

А чем отличается руководитель-администратор от руководителя-лидера? Может быть, основное различие состоит в том, что лидер *не командует, не приказывает и не давит* на работников ради достижения целей, а *ведет* людей за собой к решению общих для коллектива задач? Руководитель административного типа ориентирован всегда (или почти всегда) на требования сверху, на тех, кто его назначил, на тех, от кого зависит его дальнейшая карьера. Он проводит линию, быть может, и совершенно правильную, совсем не интересуясь теми, кем командует. Для него все подчиненные – на одно лицо. Он различает их лишь по степени включенности в решение задач, продиктованных сверху. Административный стиль управления *исключает равноправный обмен критическими замечаниями* – с администратором ведь не поспоришь, ибо он всегда устремлен к созданию и укреплению своего доминирующего положения в коллективе практически любыми средствами, среди которых на первое место выходят методы прямого командного воздействия (давление, принуждение, наказание, контроль, запугивание последствиями и т.п.). С таким человеком модно, в принципе, сосуществовать, но сотрудничать не за страх, а за совесть едва ли. Нередко руководитель этого типа бестактен, бесцеремонен, груб. Часто он просто отождествляет себя с той организацией, которой управляет. Он верит в то, что люди все стерпят или, точнее, должны стерпеть от своего начальника. А если не захотят, их надо заставить, принудить, поставить на место, в конце концов, выгнать! Руководитель такого типа не терпит критики. Люди подчиняются ему не как

сотруднику, обладающему интеллектуальными и профессиональными преимуществами (хотя они и могут быть ему действительно присущи), а из-за опасения попасть под удар.

Кончено, приемлемым социально и психологически, эффективным в новых условиях нашей жизни, является руководство людьми, осуществляемое в форме *лидерства*.



*Попробуйте определить тип руководителя по этому рисунку...*

Что же характеризует лидера?

Прежде всего, способность воспринимать нужды коллектива, его проблемы и выполнять ту долю работы по их удовлетворению и решению, которую остальные члены коллектива взять на себя по каким-либо причинам не могут. Лидер может выступать во многих амплуа, тогда это лидер широкомасштабный (или даже универсальный), или быть узкопрофилированным, уз-

коспециализированным. Сотрудники, кстати, обычно безошибочно улавливают это различие и не путают, с каким вопросом обращаться. Из этого следует, что *лидер в одном отношении может оказаться ведомым в другом*. Лидер знает, в чем состоят интересы тех людей, с которыми он связан по работе, способен понять трудности (проблемы) и отдельного человека, ощущает, кто в нем нуждается. Он готов отстаивать интересы сотрудников, обладает хорошо развитой способностью понимать и ясно выражать общие интересы коллектива. Готов вступить за человека, с которым обходятся несправедливо. Поднимает вопросы о нуждах коллектива перед руководством. Способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать, улавливать и выражать общее мнение членов коллектива. Готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива. Может, независимо от занимаемой должности, принимать на себя функции представителя коллектива. Настойчив в отстаивании интересов коллег. Способен вовлекать людей в обсуждение проблем коллектива, выступать с предложениями об удовлетворении нужд подчиненных.

Лидер способен вовлекать людей в деятельность, даже не отдавая прямые распоряжения и команды. Он наделен *чувством локтя*, умеет убеждать. Он обладает и неформальным авторитетом (ему подчиняются, за ним идут, даже если он не занимает руководящего поста). Лидер оптимистичен (уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы). Умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива. Люди без особых колебаний соглашаются на участие в делах, которые он организует, так как знают, что он не станет предлагать им бесполезную работу. Способен

вовлекать людей в выполнение дел, необходимых коллективу. Способен использовать для принятия коллективных решений мнения и предположения, противоположные собственной позиции. Умеет увлечь людей на выполнение незапланированных заданий.

Оно из очень важных качеств того человека, которого мы считаем лидером, того человеческого типа — доверие к людям. А когда человек сам доверяет людям, они обычно отвечают ему тем же.

Продолжая классифицировать свойства и качества лидера, руководителя, можно определить и ряд необходимых творческих способностей, которые, вероятно, должно развивать:

- инициативность;
- умение решать нетрадиционные проблемы (и, возможно, нетрадиционными способами);
- способность оригинально подходить к любым задачам;
- критический дар;
- альтернативное (многовариантное) мышление, способность видеть проблемы там, где для других все ясно;
- способность распознавать недостатки в хорошо работающих системах;
- склонность к усовершенствованию;
- умение психологически перестраиваться при изменении условий или возникновении принципиально новых задач;
- способность действовать вопреки мнению людей;
- склонность к самостоятельности (в частности, предпочтение работы с руководителем, который не детализирует заданий);
- новаторство;
- настроенность против всех проявлений бездумности;
- способность воспринимать критические замечания как указатели направлений совершенствования дела или как источник новых идей и новых подходов;

- *открытость всему новому;*
- *способность к риску;*
- *склонность и способность выдвигать при обсуждении проблем много идей.*

Современный руководитель, управляющий, лидер должен обладать умением в соответствующих обстоятельствах, использовать и административные методы управления. Иначе говоря, для того, чтобы управлять людьми, он должен:

- овладеть искусством управлять [собой] как лидером и как администратором;

- мыслить системно, панорамно (широко, комплексно) и одновременно профессионально, предметно, со знанием деталей и тонкостей управленческого процесса;

- понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и, одновременно, проводить свою принципиальную линию;

- не поддаваться неделовому нажиму сверху и, вместе с тем, не оказываться в оппозиции к руководству;

- уметь не соглашаться, не будучи при этом неприятным;

- быть склонным принимать новые идеи, внедрять обоснованные нововведения.

Все это может оказаться *внутри* личностных качеств руководителей, успешно реализующих нововведения:

- *организаторских способностей;*
- *высокого профессионализма;*
- *стремления к самоутверждению, самореализации, успеху.*

Можно конкретизировать:

- **организаторские способности** представляют собой сложное по структуре личностное образование, позволяющее

*быстро и эффективно решать задачи управления. Оно включает в себя творческий потенциал руководителя, его интеллектуальные и коммуникативные особенности, эмоционально-волевые характеристики, педагогические возможности, а также обуславливается такими чертами характера, как энергичность, оптимизм и др. А если вернуться к столь часто нами упоминаемому понятию нововведения, то организаторские способности руководителя можно оценить и по таким показателям:*

- познавательная активность (потребность в активном решении служебных задач с привлечением новых, нестандартных средств и методов);
- преобразование задачи по внедрению нового опыта в собственную проблему;
- скорость решения задач по нововведению;
- наличие нескольких вариантов решения по организации внедрения нововведения;
- глубина прогнозирования и предвосхищения результата инноваций;
- положительное эмоциональное отношение к новаторской задаче;
- полнота актуализации знаний и умений (профессиональных, юридических, управленческих, психологических, педагогических и т.д.).

И, конечно, разве можно не упомянуть целеустремленность, активность, умение привлечь специалистов, заручиться поддержкой вышестоящего органа управления? Говоря об организаторских способностях, даже определяют стили управления:

- ✓ *консервативный* – ориентированный на привычные, многократно проверенные на практике способы работы;
- ✓ *декларативный* – на словах руководитель поддерживает любое новшество, а на деле проводит лишь

те, которые не требуют больших затрат труда, энергии и риска;

✓ *колеблющийся* — руководитель боится нововведений, не имеет своей точки зрения, а решения в области новаций зависят от того, под влиянием кого из своих заместителей руководитель находится или принимает с одинаковой легкостью противоположные решения, часто их меняет;

✓ *прогрессивный* — руководитель постоянно ищет новые, более экономичные пути достижения целей организации; обладает чутьем на новое, передовое; глубоко продумывает предложения, независимо от того, кто является их инициатором; тщательно рассчитывает все варианты; идет на разумный риск;

✓ *одежжимый* — разнообразные изменения являются манией такого руководителя. Он не утруждает себя глубоким предварительным расчетом и обоснованием, реализует новшества *методом проб и ошибок*.

Заметим, в чистом виде упомянутые стили встречаются нечасто!

Сами же нововведения по содержанию могут быть:

— *материально-технологическими* (новые программы, технологии, компьютеризация деятельности и т.п.);

— *экономическими* (новые системы стимулирования, финансирования);

— *нормативно-правовыми* (внесение предложений в разные виды нормативных документов, правила внутреннего распорядка и др.);

— *управленческими* или *организационно-структурными*,

— *кадровыми* (использование методов психодиагностики, психотренинга и др.).

## Вопросы и задания по материалам Темы 10

1. Расскажите о качествах руководителя.
2. Что такое хороший руководитель?
3. Что мы понимаем под ролями, амплуа руководителей?
4. Что такое *сильный* и *слабый* руководитель?
5. Дайте общее представление о стилях руководства.
6. В чем принципиальная разница между руководителем-администратором и руководителем-лидером?
7. Что такое творческие способности руководителя?
8. Подготовьте сообщения (по материалам СМИ и интернета) о наиболее известных, успешных лидерах производства, управляющих, менеджерах, руководителях (по выбору).



## **Тема 11. Профессиональный отбор и командообразование**

**Проектирование должностных позиций.**

**Профессионально важные качества и навыки кандидатов.**

**Поиск и выбор кандидатов. Интерпретация резюме кандидатов.**

**Рекрутинг.**

**Требования к кандидатам.**

**Стадии и процессы командообразования.**

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата – при этом одной из главных задач является отбор/набор кадров, назначение на должность и пр. Отбор новых работников призван обеспечить режим нормального функционирования организации и, одновременно, создает базу, основу фундамент будущего ее успеха.

Персонал – мотор, двигатель любой организации, и ошибки при подборе кадров, особенно руководящих кадров, управляющих, обходятся слишком дорого, а то и бывают просто фатальны. Потери, которые несут предприятия от аварий, травматизма, брака, ошибок при отборе новых работников и руководства – это только часть проблем, которые приходится решать организации.

Поиск и отбор кадров – функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора персонала требует неперемennого участия в нем руководителей тех подразделений, в которые и отбираются новые работники. Это предполагает знание [руководителями] основных принципов и процедур, используемых при отборе кадров, и, естественно, обладание необходимыми для этого навыками. Особенно это актуально для

небольших организаций, где набор кадров и осуществляется, в основном, сами первым руководителем или руководителями подразделений. От того, насколько эффективно поставлена данная работа, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, а затем и их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

При организации системы поиска и отбора новых работников многие компании сталкиваются с рядом проблем, среди которых можно выделить:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- отсутствие или неразработанность процедур отбора новых работников – действует лишь здравый смысл и ориентация на формальные требования к кандидатам;
- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;
- не хватает финансовых ресурсов для работы в области поиска и отбора персонала с привлечением внешних организаций;
- недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров;
- отсутствие четких критериев, связанных с требованиями профессии и рабочего места, указывающих на точные индивидуальные характеристики кандидатов, которые вместе с формальными требованиями (образование, опыт работы и др.) могут использоваться при отборе.

Но вообще-то, все понимают, что особо стоит сказать просто о проблеме отсутствия или недостатка квалифицированных кадров...

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления организацией! Это не отдельная, самостоятельная функция (хотя элементы самостоятельности и независимости обязательно могут присутствовать) – отбор кадров должен быть увязан с [всеми] другими функциями управления, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы. Мы понимаем, что за просчеты в работе по поиску и отбору новых работников приходится платить дорого. Плохо организованный подбор кадров может привести к высокой текучести кадров, плохому морально-психологическому климату (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу и т.п.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (невысокое качество работы, прогулы, опоздания и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и даже саботаж). Основными предпосылками эффективной работы по поиску и отбору кадров являются чаще всего:

- постановка четких целей самой организацией (подразделением);
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить высокий уровень взаимодействия разных подразделений, способствующий достижению этих целей;
- заинтересованное отношение руководства к проблеме кадрового планирования, являющегося

связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

Итак, поиск и отбор кадров, являясь одним из ключевых элементов кадровой политики, тесно связан практически со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом:

- **кадровое планирование** – отражает политику и стратегию организации, определяет качественную и количественную потребность в персонале, задает четкие ориентиры, касающиеся профессиональной принадлежности, квалификации и численности требующихся организации работников;

- **анализ работы, нормирование труда и оценка исполнения** дают возможность выработать требования и критерии, в соответствии с которыми будут отбираться кандидаты на конкретные вакантные должности. Кроме того, оценка рабочих показателей новых, вновь принятых специалистов после некоторого времени их работы в организации позволяет определить эффективность процесса отбора и того, насколько успешно прошел или идет процесс адаптации новых членов коллектива;

- **система стимулирования** позволяет выработать политику стимулирования и набор стимулов, призванных привлечь кандидатов, отвечающих всем необходимым требованиям а также способствует удержанию уже нанятых работников;

- **организационная культура** учитывается при установлении критериев, используемых при поиске и отборе новых работников. Укомплектовать организацию работниками, способными принять действующие в ней нормы, ценности, правила, не менее важно, чем найти профессионалов, обладающих необходимыми знаниями, опытом, навыками и деловыми качествами;



*Строгий отбор...*

- **адаптация** работников к деятельности, к трудовому коллективу, к всей организации является прямым продолжением процесса поиска и отбора кадров – важно не только отобрать лучших, но и обеспечить их спокойное вхождение в организацию, в трудовой коллектив и быстрый выход на требуемый уровень рабочих показателей;

- **обучение и развитие персонала** – продолжение процесса адаптации новых работников. И направлено оно и на освоение новичками необходимых для успешной работы знаний и навыков, и на передачу им установок и ценностей, составляющих ядро организационной культуры

Итак, вполне понятно: отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Для эффективного включения системы поиска и отбора кадров в процесс

управления организацией, должен быть выполнен ряд условий:

- поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы – они должны быть увязаны с концепцией организации, практикой управления и содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом;



*И так бывает...*

- необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как новые работники будут вписываться в *культурную и социальную структуру организации*;

- необходимость учета всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Отметим важность комплексного подхода к поиску и отбору новых работников, что включает в себя:

- определение потребности в персонале с учетом основных целей организации;
- получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;
- установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы, которые могут рассматриваться в качестве критериев при оценке кандидатов;
- поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
- определение того, какие методы отбора кадров позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности;
- обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Независимо от типа организации и имеющихся вакансий следует всегда очень тщательно планировать процесс отбора и готовиться к его проведению.

Если речь идет о конкурсном отборе, когда количество претендентов превышает число имеющихся вакансий, то процесс отбора строится таким образом, чтобы каждый из его этапов выполнял функцию *сита*, последовательно отсеивая кандидатов, которые по тем или иным критериям уступают другим участникам конкурса. При этом важно, чтобы к тому моменту, как кандидаты подойдут к наиболее сложным и требующим значительных затрат времени и денег процедурам отбора (например, к собеседованию, медицинскому осмотру), в числе претендентов остались лишь те кандидаты, которые по всем формальным характеристикам полностью устраивают работодателя.

При проведении отбора важно так спланировать работу, чтобы у специалистов было достаточно времени для спокойной работы с каждым кандидатом. Не плохо, если еще и выделено специальное помещение, отвечающее необходимым требованиям: хорошая вентиляция и освещение, наличие необходимого количества столов, стульев, средств оргтехники и др.

Важным этапом комплексного подхода к отбору кадров **является анализ работы**, что позволяет:

- разработать четкие и грамотные со всех точек зрения, в том числе, и с правовой, должностные инструкции;
- определить требования к должности;
- установить критерии, используемые в процессе отбора на соответствующие вакансии.

Не менее серьезно следует относиться и к *должностным инструкциям*, ибо они определяют основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию: что собой представляет данная работа, какие виды деятельности и обязанности включает в себя, ответственность и полномочия, место работника в формальной структуре организации, квалификационные требования к работнику.

**Требования к должности** указывают на то, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять данную работу: образование, опыт, технические знания и навыки, физические характеристики, состояние здоровья и внешность, мотивация, интеллектуальные способности, формальные характеристики, личные и деловые качества, а также другие специальные требования, такие, как, например, ненормированный рабочий день, возможность переезда в другой город или частые командировки. Найти идеального



или абсолютно подходящего по всем характеристикам кандидата бывает довольно сложно или вообще невозможно. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение **критериев**, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей. На основании каких критериев оценивать кандидатов? Какой человек нужен компании: высококлассный специалист или хороший руководитель? Или то и другое вместе? Или это должен быть просто исполнительный и добросовестный человек без очень высоких требований к его профессиональной квалификации? При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

- *валидность;*
- *полнота;*
- *надежность;*
- *необходимость и достаточность самих критериев.*

Поясним: не следует перегружать процесс поиска кандидатов, излишне сокращая число возможных кандидатов, необоснованно увеличивая число критериев, используемых в процессе отбора.

И еще: требование **полноты критериев**, используемых при отборе, означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по каким-либо важным рабочим показателям. Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов.

Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными.

**Валидность критериев отбора** означает, что они должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор. Низкая валидность критериев отбора может стать источником ошибок.

Обычно требования к кандидату со стороны организации связаны со следующими характеристиками:

- пол и возраст кандидата;
- демографические характеристики (место проживания, семейное положение, наличие детей);
- образование;
- специальные навыки (владение иностранным языком, знание определенных компьютерных программ и др.);
- опыт (стаж работы в определенной должности, в определенной сфере бизнеса);
- медицинские противопоказания (общее состояние здоровья, отсутствие отклонений в психике);
- психологические характеристики (конфликтность, уровень интеллекта, лидерские качества и многое другое);
- деловые и моральные качества (ответственность, инициативность, настойчивость, честность и др.).

Существует несколько основных методов определения критериев отбора:

- проведение обследования всех поступающих на работу по данной специальности (без предварительного отбора) с использованием батареи медико-психологических методов. Через несколько месяцев на основании сравнительного анализа рабочих показателей новых работников устанавливаются показатели, по которым различаются успешные и неуспешные со-

трудники. Эти показатели берутся за основу при установлении критериев, способных прогнозировать профессиональную успешность. Впоследствии эти критерии используют в ходе отбора на соответствующие должности;

- выделение среди работников организации, работающих по данной специальности, группы успешных и группы неуспешных (например, выполняющих установленную норму выработки и не справляющихся с ней). Медико-психологическое обследование позволяет установить показатели, по которым существуют достоверные различия между сравниваемыми группами;

- важнейшие показатели, необходимые для успешной работы в данной должности, выделяются на основе анализа должностных инструкций и требований к должности;

- экспертная оценка – когда критерии предлагаются на основании опыта или интуиции специалиста (группы специалистов), хорошо знакомых как с методами отбора, так и с требованиями к должности, к работе. Этот метод используется на сегодня чаще всего. При этом критерии отбора устанавливаются самим руководителем (высшим руководством).

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться и за счет внутренних ресурсов организации, и за счет внешних источников.

**Внутренний отбор** используется для заполнения вакансий за счет работников организации; **внешний отбор (рекрутинг)** – когда для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны. Соответственно, различаются и методы, используемые при внешнем и внутреннем отборе.



### *Рекрутинг?*

Внутренний отбор имеет ряд преимуществ перед внешним:

- при заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в организации, мы имеем дело с работниками, которые хорошо знают организацию и тех, кто в ней работает, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы или к новой должности;

- вышепоименованная политика усиливает лояльность персонала и стимулирует их к большей отдаче в работе;

- внутренний отбор обходится значительно дешевле, требует меньших затрат, чем внешний, поскольку не предполагает расходов на такие статьи, как адаптация и обучение.

При внутреннем отборе часто используются такие подходы:

- выявление *наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик* (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);
- формирование *кадрового резерва* для выявления потенциальных кандидатов, соответствующих основным требованиям работы в вакантной должности;
- привлечение *работников организации к конкурсу* на замещение вакантных должностей через информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе.

Для того, чтобы удовлетворять поставленным целям, процесс отбора должен осуществляться в соответствии с четкими правилами. Он должен быть хорошо формализован и процедурно оформлен, подкреплен соответствующими положениями, инструкциями, типовыми формами и т.д., а специалисты, проводящие отбор и принимающие решения о профессиональной пригодности или непригодности кандидатов, должны иметь достаточный для этого уровень квалификации. К сожалению, во многих организациях положение дел в этом направлении работы далеко от идеала – вероятно, поэтому начинать надо с обучения сотрудников, занятых отбором, разработки процедуры отбора, подготовки типовых форм, бланков и т.п.

В зависимости от той должности, на которую отбираются кандидаты, может меняться значимость используемых процедур – проверка сведений, предоставляемых кандидатами, и рекомендаций имеет особое значение для профессий, предполагающих материальную или финансовую ответственность.

При организации отбора работников необходимо учитывать, из каких источников – внешних или внутренних – поступают кандидаты на вакантные рабочие места.

На практике содержание процесса отбора, наличие или отсутствие отдельных этапов, а также их последовательность могут меняться в зависимости от характера деятельности организации, от специфики вакантной должности, от возможностей кадровой службы и т.д.

Можно предложить и ряд методик, помогающих в отборе кадров, скажем, методику оценки должности.

Оценивать должности необходимо не только для определения компенсационных пакетов, но и для стратегического планирования всех остальных функций персонала.

Оценка должностных позиций – процесс систематического сравнения должностей и определения ценности, которую представляет каждая из них. Цель данной процедуры заключается в *классификации должностных позиций* и создании своеобразной *служебной лестницы*, которая стала бы основой для рациональной, оправданной системы оплаты труда и стимулирования персонала.

Источники определения требований к должности следующие:

- миссия, ценности, стратегия предприятия;
- роль должности в реализации стратегии предприятия;
- профиль должности;
- профильные требования компании к сотруднику (задачи, компетенции и т.п.);
- задачи и функции подразделения и должности.

Вышеперечисленное является узкопрофессиональными, специфическими требованиями к сотруднику на данном рабочем месте (*специальными требованиями*). Они определяются в ходе описания работы, задач и функций, их достаточно сложно формализовать

А теперь о **требованиях к должности**:

- оценка должностных позиций предназначена для анализа должностей, а не людей;
- стандарты оценки относительны и не являются чем-то абсолютным, непререкаемым и неоспариваемым;
- основная информация, лежащая в основе оценки должностей, собирается в ходе должностного анализа;
- оценка должностных позиций проводится не индивидуально, а группой людей, комиссией;
- принимая решение, комиссия по оценке труда придерживается определенных законов, таких, как законы логики, справедливости и согласованности;
- в любой оценке труда присутствует доля субъективности;
- оценка должностных позиций не определяет тарифную сетку, а только может служить основанием для этого.

А теперь о **системе грейдов и методе Хей**.

Случается, и нередко, что сотрудники какой-либо организации не понимают, почему их коллеги за ту же заработную плату делают, скажем, на 50% меньше/хуже. Бывает, персонал не видит своих перспектив в данной организации (и карьерных, и материальных). Так, может, дело в отсутствии четких критериев подхода к должности/заработной плате? Долгое время для решения подобных проблем использовался *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих* (ЕТКС). Система выглядела следующим образом:

- каждой профессии присваивались некие разряды в зависимости от необходимого для выполнения работы уровня квалификации и сложности самих работ. Такая «шкала» действовала в масштабах всего бывшего СССР. Даже сейчас она распространяется на служащих

госсектора. Отрицательным моментом данной системы является ограниченное число факторов оценки должностей и, в некоторой степени, нивелирование индивидуальных особенностей той или иной организации («уровниловка»). Однако сам принцип подхода является актуальным и по сей день. Сегодня используется более разнообразный инструментарий классификации должностей и профессий.

**Метод рядов (ранжирование)** заключается в распределении должностей в порядке убывания их относительной ценности — важности для организации. Иногда могут браться во внимание такие факторы, как время, необходимое для занятия той или иной должности, уровень образования и стаж работы. Тем не менее данный метод неточен.

Может использоваться **классификация (метод разрядов)**. В результате классификации оценки сложности работ определяется некоторое число классов (разрядов) и их описание. При выделении разрядов используются такие критерии, как сложность и разнообразие работ, степень самостоятельности в выполнении работы, необходимость принятия решений, характер коммуникации, ответственность, знания. Данный метод более объективен по сравнению с методом ранжирования, так как оценка должности производится на основе факторов. Недостаток заключается в сложности определения и описания разрядов (особенно на большом предприятии с большим количеством совершенно разных должностей). Кроме того, эта классификация не предусматривает количественной оценки работ.

Наиболее распространенным сегодня является так называемый **балльно-факторный метод (грейдинг, грейдирование должностей)**. *Грейдинг* (от англ.



grading) – классификация, сортировка, упорядочивание. Грейдинг – это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия. Грейдинг состоит в том, что каждая должность получает оценку в баллах (очках) с учетом весов и уровней факторов, в соответствии с которыми проводится оценка. При этом ценность каждой должности выражается в определенном количестве баллов. Потом данное балльное значение используется для обозначения границ уровней (грейдов) и вычисления рекомендованных «вилок» оклада (постоянной части заработной платы).

Факторы могут определяться организацией самостоятельно, а могут браться из стандартизированной методики Хей<sup>61</sup> (см. ниже). В любом случае балльно-факторный метод является более точным по сравнению с ранжированием и классификацией. Теперь подробнее.

Грейдинг преследует следующие цели:

- ✓ систематизация наименований всех должностей компании;
- ✓ установление четких границ («вилки») стоимости всех должностей компании;
- ✓ создание простого, понятного, прозрачного и справедливого инструмента для начисления зарплаты;
- ✓ разработка системы оценки труда персонала компании;
- ✓ создание почвы для планирования развития сотрудников компании;
- ✓ внедрение единого подхода к циклу приема, ротации и увольнения персонала компании.

<sup>61</sup> Эдвард Хей (?-1958) – американский бизнесмен, педагог.

В основе грейдирования должностей лежат принципы:

- экономическая обоснованность — связь с результатами компании;
- ясность и прозрачность — объективность системы, ее понятность для всех категорий персонала;
- справедливость — при большем влиянии на результат компании сотрудник получает большее вознаграждение;
- однородность — соответствие вознаграждений сотрудников, оказывающих одинаковое влияние на результат;
- рыночная конкурентоспособность — создание конкурентных преимуществ компании для привлечения высококвалифицированных специалистов.

Кстати, процедура грейдирования затратна. Для ее проведения потребуются большие ресурсы:

- информация (стратегия, цели и планы компании; организационная структура предприятия; каталог должностей и должностные инструкции; анализ заработных плат сектора и т.п.);
- люди (экспертная комиссия в составе 10-15 человек: топ-менеджмент, руководители среднего звена, сотрудник отдела управления персоналом; возможно привлечение внешнего консультанта);
- финансы (зарплаты членов экспертной комиссии, а также затраты на обучение и услуги консалтинговых агентств);
- время (в среднем 1-1,5 года на разработку и внедрение).

Грейдирование можно проводить с использованием разработанных самостоятельно индивидуальных факторов (факторов Хей-метода).

Метод Хей (The Hay Guide Chart Profile Method – метод направляющих профильных таблиц), как мы уже знаем, разработан американским консультантом Эдвардом Хеем. За основу бралась факторная система оценки должностей. Факторы (их определение и уровни проявления) прописаны. Однако методика достаточно сложна для самостоятельного проведения, факторы требуют корректировки под конкретную компанию, и, кроме того, информация по факторам и их применению в открытых источниках очень фрагментарна.

Вот факторы, используемые в Хей-методе оценки должностей:

**I знания** (*know how*) – знания, навыки и способности, необходимые для приемлемого выполнения задач должности (имеется в виду не только образование, но и все другие приобретённые ранее знания):

- профессиональные/предметные знания – знания практических и теоретических процедур, специализированных подходов, теоретических моделей профессиональных дисциплин, измеряемые по глубине и широте;

- сложность и разнообразие – аналитические и концептуальные навыки, необходимые для выполнения работ по планированию, организации, консультированию, интеграции, координации, разработке и управлению подчиненными;

- навыки взаимодействия с людьми – степень взаимодействия сотрудника с коллегами, командами, клиентами, общественностью.

**II творческий потенциал / решение проблем** (*problem solving*) – мера оригинального, инновационного мышления, с помощью которого человек может создавать новые результаты. Показывает уровень

самостоятельности мышления его независимости от принятых стандартов и правил;

III **ответственность** (*accountability*) – степень, в которой должность имеет прямое влияние на конечные результаты (с учетом важности этих результатов для компании).

В некоторых случаях, кроме описанных выше трех факторов используется четвертый: **условия работы**. Данный фактор позволяет учитывать экстраординарные рабочие условия.

Грамотное использование системы формирования окладов способствует повышению эффективности использования фонда оплаты труда на 10-50%

**Метод IPE, или система IPE (International Position Evaluation)** от компании Mercer была разработана в новых экономических условиях, когда инновации и коммуникации стали играть гораздо большую роль в бизнесе. Активно внедряться данная методика начала в скандинавских странах в начале 1970-х годов. Это один из количественных методов оценки должности, суть которых заключается в *присвоении определенного числа баллов каждому из компонентов деятельности на основе данных специальных анкет или балльно-факторной матрицы*. Пофакторное сравнение в результате дает числовое множество («вес») для каждой позиции – важность для организации.

По системе Mercer должности оцениваются по пяти критериям:

#### ***Влияние***

Определяется исходя из:

- размера организации (принимая во внимание сложность процессов создания добавленной стоимости, выручку и число сотрудников);

- природы влияния (формальная, оперативная, тактическая, стратегическая, визионерская);
- степени вклада работника на данной должности в бизнес-результаты компании

### ***Коммуникации***

Оцениваются с точки зрения их:

- сложности (передача информации, влияние, переговоры);
- среды (внутренняя и внешняя);
- конфликтности (общие и индивидуальные интересы)

### ***Инновации***

Фактор, который оценивается в двух аспектах:

- инновационный потенциал должности (возможность совершенствовать процессы, услуги или продукты);
- сложность среды изменений

### ***Знания***

Оцениваются по:

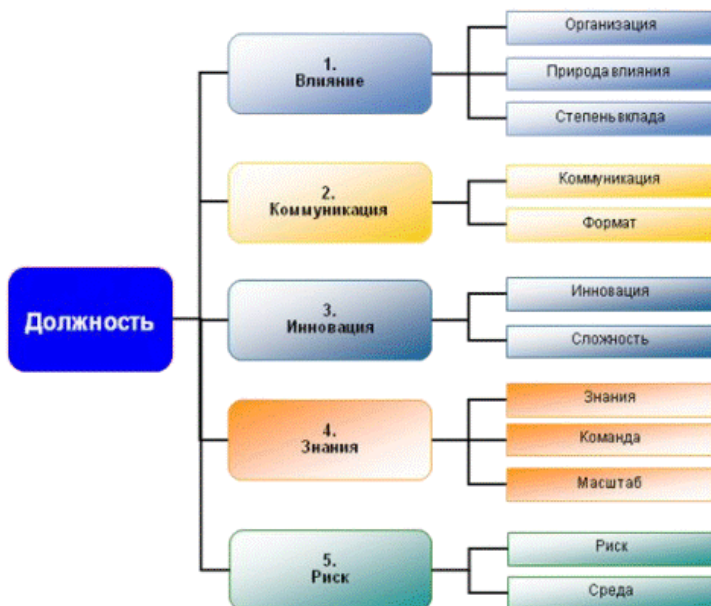
- широте и глубине, масштабу (локальные, региональные, глобальные);
- управленческой нагрузке (член группы или ее руководитель и т.п.)

### ***Риск***

Степень подверженности сотрудника на данной должности физическому или психическому риску, риску потери трудоспособности при соблюдении всех правил и техники безопасности.

Самый большой «вес» здесь имеют такие факторы, как степень влияния на бизнес-результаты организации, а также знания, навыки и опыт. Каждому из подфакторов присваивается оценка в баллах, сумма которых определяет так называемый *позиционный класс должности*. Всего их 48. При этом, как правило, к

позиционным классам 40-46 относятся должности рабочих и рядовых служащих, 47-53 – специалистов, 54-57 – управленцев младшего и среднего звена, с 58-го класса – топ-менеджеров и высших руководителей крупных транснациональных компаний.



#### *Метод IPE*

Метод оценки должностей Mercer помогает выстроить систему вознаграждения, которая позволяет работникам иметь представление о возможном изменении их уровня доходов при разных вариантах развития карьеры, руководству компании – облегчить решения относительно индексации заработной платы и определения ее допустимого размера для новых должностей, а HR-специалистам – упростить администрирование

корпоративной системы материального стимулирования.

Помимо указанных параметров должности существуют и другие параметры:

- коммуникация;
- решение задач;
- принятие решений;
- ответственность;
- характер труда;
- условия работы;
- образование;
- опыт работы;
- сложность процесса / цена ошибки;
- условия работы / физические нагрузки;
- умственные усилия;
- физические усилия;
- инициативность и самостоятельность;
- производительность;
- ответственность;
- ответственность за работу подчиненных;
- ответственность за контакты с клиентами и сторонними организациями;
- ответственность за жизнь и здоровье других людей;
- материальная ответственность;
- степень свободы принятия решений / важность решений;
- управление / развитие персонала;
- профессиональные знания;
- знание бизнеса;
- уровень руководства;

- решение проблем;
- характер влияния на бизнес;
- сфера влияния на бизнес;
- коммуникации.

Итак, мы поработали в качестве руководителей отделов кадров... Не заняться ли проблемами создания команд, командообразования?

При разговоре о проблемах командообразования довольно часто пользуются моделями, уже разработанными для описания стадий развития социальных групп (вопросы социальной и организационной психологии). Число таких моделей велико, они разнообразны, многообразны и, порой, достаточно спорны. Большинство из них являются описательными (дескриптивными). Подобные модели дают картину того, как процесс развития группы происходит *естественным путем*, без намеренного, спланированного и систематического вмешательства со стороны руководства.

Среди таких часто встречающихся моделей выделим **модель группового развития**, предложенная Б.Такменом<sup>62</sup>. Ее первоначальный вариант основывался в основном на анализе феноменологии тренинговых и психотерапевтических групп — данная модель на сегодняшний день рядом исследователей полагается универсальной.

<sup>62</sup> **Брюс Такмен** (род. 1938) - американский психолог, специалист в области групповой динамики.





Б.Такмен

На первой стадии (*формирование*) участники группы пытаются сориентироваться в обстановке, друг в друге, в отношениях между собой и руководством. Они, как правило, ведут себя корректно, действуют осторожно и с оглядкой. Но как только предварительная ориентировка завершается и становится ясно, кто есть кто, начинается борьба за ресурсы и привилегии, за авторитет и популярность. Эта стадия называется *шторм*. Фаза *конфронтации* или войны со всеми против всех (с формированием и распадом коалиций, поиском *козлов отпущения* и пр.) может длиться до тех пор, пока всем или, по крайней мере, большинству не станет понятно, что пора договариваться о *правилах игры*, вводить действенные регуляторы взаимодействия. Работой в этом направлении группа занимается на стадии *нормирования*. Только после того, как правила и нормы установлены и

с ними в той или иной мере все согласны или вынуждены согласиться, группа может достаточно плодотворно работать (*стадия работы*).

Таким образом, Б. Такмен предложил двухфакторную модель развития группы: первый фактор — деловая активность (решение групповой задачи), второй — межличностный (развитие групповой структуры). Уточним:

в сфере **деловой активности** Б.Такмен выделяет:

- *стадию ориентировки в задаче* — поиск членами группы оптимального способа решения задачи;
- *стадию эмоционального ответа на требования задачи*, состоящую в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие несовпадения личных намерений и предписаний последней;
- *стадию открытого обмена релевантными интерпретациями*, на которой активизируется информационный обмен, позволяющий членам группы глубже изучить намерения друг друга и предложить альтернативную трактовку информации;
- *стадию принятия решений*, состоящую из конструктивных попыток успешного решения задачи.



*Та самая модель*

К сфере межличностных отношений уже относятся следующие стадии:

*стадия проверки и зависимости* — предполагает ориентировку членов группы в характере действий друг друга и поиск взаимоприемлемого межличностного поведения;

*стадия внутреннего конфликта* — ее основная особенность — нарушение взаимодействия и отсутствие единства между членами группы;

*стадия развития групповой сплоченности* — достижение постепенной гармонизации отношений, устранение межличностных конфликтов;

*стадия функционально-ролевой соотнесенности*, в основном, связанная с образованием ролевой структуры группы, являющейся своеобразным «резонатором», посредством которого проигрывается групповая задача.

Группа, по Такмену, имеет определенные интегральные стадии развития:

- *Forming* (формирование — первичное, поверхностное знакомство);
- *Storming* (штормление — конфликтное формирование иерархии статусов членов группы);
- *Norming* (нормализация — разработка норм группового взаимодействия);
- *Performing* (исполнение, суть которого в более или менее слаженном функционировании группы и взаимодействии ее членов).

Честный и точный разговор о командообразовании невозможен без характеристики еще одной стадии — *расставания*! Но, практически всегда, эта стадия просто не волнует специалистов... Поздно! Проблема еще в том, что дескриптивные модели, о которых мы уже говорили, строятся с позиций невключенного наблюдателя и описывают внутригрупповые процессы так, как если бы они происходили сами по себе, подчиняясь внутренним детерминантам, а не являлись следствием целенаправленных воздействий. То есть перед нами явно неполная картина происходящего, без серьезных факторов, определяющих направление и темп развития группы.

*Предписывающие (нормативные) модели* характеризуют групповые процессы так, будто они обусловлены действиями, которые совершают активные агенты изменений (консультанты и руководители организации). При этом даже сами групповые процессы представляют собой только фон, на котором разворачивается система деятельности творцов, командостроителей. Такой подход столь же однобок, как и тот, что используется в описательных моделях. Полная картина может быть получена в синтетических моделях, где были бы ото-

бражены все основные причинно-следственные, а точнее, взаимообусловленные связи и отношения. Сегодня, к сожалению, удачных синтетических моделей нет...

Резюмируем.

- выделяются следующие этапы командообразования:

- *комплектование/ переукомплектование* — командообразование начинается с того, что определяются численность и состав участников (будущих членов) команды. На практике эта ступень нередко отсутствует и управляющему, специалисту по развитию команды или тренеру командообразования просто предлагается работать с уже укомплектованной группой (!);

- *знакомство /углубление знакомства* — установка первичного контакта, необходимого уровня доверия среди участников. Происходят знакомство и ориентировка членов команды друг в друге и в ситуации. Кстати, как первый этап, так и второй могут отсутствовать, если члены будущей команды достаточно хорошо знакомы друг с другом;

- *институционализация* — команда должна быть вписана в структуру организации. Она должна иметь права и обязанности, систему отчетности, доступ к информационным и иным ресурсам. Должны быть установлены и документально оформлены порядок работы, способы взаимодействия, определен круг лиц, курирующих группу и координирующих ее работу с другими командами, а также со структурными подразделениями и службами организации;

- *формирование общего видения* — согласование взглядов, позиций, образа желаемого будущего и т.д. среди участников командообразования. Группа определяет

цели, задачи, направления движения и специфику деятельности своей команды (организации);

- *позиционирование/ перепозиционирование* — или, скажем, макро- и микропозиционирование участников. В результате участники определяют предметно-функциональные позиции в деятельности своей команды и соответствие ее членов этим позициям. Учитываются все необходимые составляющие: склонности, способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т.д. Обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды. Данный фактор оказывает существенное влияние на эффективное проведение совещаний, принятие решений;

- *планирование первого шага* — ступень, когда происходит формирование целереализующей системы команды, составляется конкретный план-график, распределяются ресурсы и ответственность;

- *исполнение* — осуществление того, что было намечено и спланировано ранее;

- *рефлексия* — команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед. Участники оценивают выполнение конкретных заданий, анализируют, что мешает и что способствует продуктивной работе команды;

- *планирование следующего шага* идет с учетом анализа нового положения дел.

Наиболее важными процессами и стадиями являются комплектование, институционализация, формирование общего видения, позиционирование и цикл планирование-исполнение-рефлексия.

## **Вопросы и задания по материалам Темы 11**

1. В чем заключается сущность планирования должностных позиций?
2. Почему эффективный процесс отбора персонала требует участия руководителей тех подразделений, в которые и отбираются новые работники?
3. Расскажите об основных проблемах организации системы поиска и отбора новых работников.
4. Что представляют собой основные предпосылки эффективной работы по поиску и отбору кадров?
5. Каковы основные направления работы в сфере управления персоналом?
6. Что такое комплексный подход к поиску и отбору новых работников?
7. Что представляют собой требования к кандидату со стороны организации?
8. Что такое внутренний отбор?
9. Подготовьте сообщения о рекрутинге (внешнем отборе).
10. Подготовьте сообщения о системе грейдов и методе Хея.
11. Что такое метод ПРЕ?
12. Подготовьте сообщения о модели группового развития, предложенной Б.Такменом.

## Тема 12. Концепции и модели командных ролей

Концепция командных ролей Р. М. Белбина.

«Колесо команды» Марджерисона-МакКенна.

Модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова.

Подготовка командных лидеров.

Командный менеджмент как компонент системы управления организацией.



*Р.М.Белбин*

Р. М. Белбин<sup>63</sup> начал изучение управленческих команд еще в далекие 1970-е годы на базе Колледжа административного персонала в Хенли (Великобритания). Анализ управленческой деятельности осуществлялся им через обобщение эмпирического опыта. Белбин анализировал успешные и неуспешные команды, как создаваемые в экспериментальных ситуациях [в специально спроектированной для этого деловой игре – «Тимополи»], так и работающие в реальных биз-

<sup>63</sup> **Роберт Мередит Белбин** (род.1926) – английский психолог, специалист в области менеджмента.



нес-организациях. Результатом исследования стала опубликованная в 1981 г. книга «Команды менеджеров» («Management Teams: Why They Succeed or Fail?»). В настоящее время модель Белбина является наиболее популярным ролевым подходом в командообразовании. Разработав модель, Белбин не остановился на достигнутом. В течение последующих десяти лет он продолжал исследования и консультационную практику. Белбин сгруппировал 8 командных ролей по парам:

Функциональное назначение	Роль
<i>Менеджеры-трудяги</i>	Реализатор (РЕ) / Company Worker Контролер (КН) / Completer / Finisher
<i>Лидеры</i>	Ведущий (ВД) / Chairman Мотиватор (МТ) / Shaper
<i>Интеллектуалы</i>	Аналитик (АН) / Monitor Evaluator Генератор идей (ГИ) / Plant
<i>Переговорщики</i>	Гармонизатор (ГМ) / Team Worker Изыскатель (ИС) / Resource Investigator

Белбин пришел к необходимости существования в успешной команде пары ролей менеджеров-трудяг: реализаторов (company worker) и контролеров (completer / finisher). *Реализаторы* последовательно и стабильно работают во благо команды и ставят ее интересы выше собственных. Они претворяют идеи в практические дела и берутся за работу, которую не делает никто другой. *Контролеры* доводят результаты деятельности до конечного продукта. При отсутствии контролеров команда, длительное время работавшая успешно, может потерпеть крах из-за того, что выбрасывает на рынок сырой продукт. Контролеры выявляют требующие внимания аспекты деятельности и стремятся получить наилучший результат из возможных.

Анализируя команды, занимавшие в межгрупповых соревнованиях первые места, Белбин описал роль ведущего (*chairman*), способного отодвинуть на второй план собственные амбиции, оптимальным образом использовать внутреннюю активность группы и работать вместе с сильными личностями, а не бороться против них. *Ведущий* не доминирует над членами команды, но точно чувствует, когда нужно делегировать ответственность в группу, а когда принять на себя. В то же время, анализ консалтинговой практики показал, что роль ведущего является не единственной и довольно редкой разновидностью лидерского поведения. В бизнесе солируют представители другой командной роли – *мотиваторы* (*shaper*), которые амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, но отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность (особенно если оказываются в одиночестве или в компании себе подобных)<sup>64</sup>.

Существующая в управленческой деятельности необходимость решать уникальные и сложные задачи, предлагать нестандартные решения и обеспечивать постоянное саморазвитие требует высокого творческого и интеллектуального потенциала управленческой команды. В модели Белбина две роли отвечают за инновации в команде – *генератор идей* (*plant*) и *изыскатель* (*resource investigator*): первый за счет собственной креативности, второй – за счет высокой коммуникативности и широко развитых связей.

<sup>64</sup> Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. технологии командообразования. – М.: Аспект-Пресс, 2008.



### *Командообразование*

В отечественной традиции генератор идей – человек, свободно порождающий новые предложения и также кстати, свободно от них отказывающийся (*креатив ради креатива*). Западная трактовка такова: в качествах, требуемых от *генератора идей*, предполагается больший удельный вес личностного фактора, большая выраженность *ego*. Его креативные способности определяют креативный потенциал команды в целом, поэтому именно с него Белбин предполагает начинать комплектовать новые команды. Но генератор идей – часто приверженец (и заложник) своего авторства. Он будет отстаивать собственную идею, потому что она принадлежит ему, а не потому, что она лучшая, поэтому в команде нужен другой интеллектual – *аналитик (monitor evaluator)* – с высоким уровнем интеллекта и достаточно слабым личностным фактором. Аналитик является судьей. Он единственный может составить генератору идей интеллектуальную конкуренцию.

Последняя пара командных ролей в модели Белбина – это менеджеры. Гармонизатор – это командная

роль, активность которой направлена преимущественно внутрь, а не вовне команды. Такой член команды умеет предчувствовать и сглаживать конфликты и противоречия. Он основное, а иногда единственное связующее звено в команде, позволяющее удержаться вместе нескольким ярким и сильным личностям. В бизнесе таких немного, но иногда они занимают высшие посты. *Изыскатель* направляет свою активность вовне. Экстравертивный, естественным образом поддерживающий широкую сеть контактов, изыскатель способен создать команде конкурентные преимущества и внести новую струю, сопоставимую по своему значению с авторскими разработками генератора идей. Если можно выделить ключевые фигуры, то это, безусловно, *мотиватор, генератор идей и изыскатель*. Склонные к исполнению данных ролей люди — как правило, самые яркие личности в команде. Если [в команде] не будет людей, склонных к исполнению этих ролей, ей будет не хватать энергии, побудительной силы, активности. Правда, если их много, команда может погрязнуть в противоречиях.

Вообще, команде нужны исполнители всех ролей. Хотя принцип комплектации команд согласно модели Белбина не требует полной гетерогенности. Главное, чтобы команда *перекрывала* основные функции — лидерство, коммуникацию, интеллектуальные разработки и собственную деятельность по основному бизнес-процессу.



*Модель Белбина*

Нужная экономическая и психологическая диагностика командных ролей может осуществляться с различной степенью точности. В наиболее полном виде проводятся:

- *диагностика установок* – определение индивидуальных предпочтений по командным ролям и общих установок на командную работу;
- *диагностика способностей* – оценивание интеллекта, уровня развития критического и творческого мышления, личностные ориентации (экстраверсия – интроверсия; эмоциональная устойчивость – неустойчивость);

• *квалификация поведения* — оценка готовности и способности к исполнению роли.<sup>65</sup>

Но стоит обязательно заметить: команда меняет людей... Но она существует и вполне может сохранять эффективность совместной деятельности. Существует особые механизмы принятия членами команд своих ролей свои роли:

- *создание роли (role-making)*. Человек конструирует ролевое поведение, ориентируясь на собственные способности и предрасположенности. Такие паттерны часто почти не осознаваемы и воспроизводятся как единственно возможные в различных командах;

- *принятие роли (role-taking)*. Человек формирует свое поведение, руководствуясь преимущественно ожиданиями команды. Он относится к себе как к материалу, из которого можно вылепить все необходимое;

- *Ролевое самоопределение (role self-determination)*. Человек и команда взаимоувязывают свои ролевые репертуары.

Вообще, комплектация *управленческих команд* (в отличие от проектных групп) редко осуществляется с чистого листа. Обычно существует некое уже сложившееся ядро, которое необходимо доукомплектовать совместимыми людьми либо выявить в нем существующие ролевые конфликты, противоречия и предпринять действия для уменьшения ролевой неопределенности.

Исходя из вышесказанного, отметим: сильной стороной модели Белбина является ее высокая дифференцированность (объяснительная сила) относительно внутрикомандных процессов и противоречий. Модель

<sup>65</sup> В качестве методов используются: ситуационно-поведенческое тестирование, методы центров оценки, деловые игры, наблюдение в реальной деятельности. Любопытно и использования методов самооценки!

имеет развитый диагностический и методический аппарат, поэтому вокруг нее продуктивно проводить комплектацию команд и осуществлять позиционирование / перепозиционирование членов существующих команд (особенно в ситуации обострения внутренних кризисов и противоречий). Данная модель позволяет давать развернутые индивидуальные рекомендации по развитию командного потенциала в будущем конкретным работником.

А теперь рассмотрим альтернативный ролевой подход, предложенный Ч. Дж. Марджерисоном<sup>66</sup> и др.



*Модель Марджерисона и Маккенна*

<sup>66</sup> **Чарльз Джордж Марджерисон (Маргерисон)** - английский и австралийский психолог, бизнес-тренер, педагог.

Модель Марджерисона [и МакКенна] разделяет процесс управления на восемь рабочих функций (типов задач, навыков руководителей): *консультирование, новаторство, стимулирование, развитие, организация, производство, контроль, поддержание*, и одну всеобъемлющую область координационной деятельности под названием *формирование связей*, или просто *связи*. Эти функции объединяются в модель, известную под названием *Колесо команды* Марджерисона-МакКенна (см. рис. выше), которая чрезвычайно популярна сегодня в мировой консалтинговой практике и уступает по известности, вероятно, только модели Белбина.

В соответствии с восемью основными функциями фиксируются восемь типов индивидуальных предпочтений, или командных ролей

Да, для *формирования связей* специфическая командная роль не выделена, поскольку считается, что этот тип деятельности может выполнять любой член команды с развитыми коммуникативными способностями и навыками.

Соотношение типов деятельности и командных ролей символически изображают в виде двух колес (с делением каждого колеса на середину и восемь сегментов) — в подобном виде данная модель еще называется *«велосипед работы в команде»* (см. выше).

Взглянем на модель Марджерисона-МакКенна



**Таблица 1**

Тип задан (рабочие функ- ции)	Роль. Инди- видуальные предпочтения	Аналог в типоло- гии Кейрси
Консульти- рование. Полу- чение и пре- доставление информации че- рез внешние/ внутренние свя- зи. Источники информации: книги, периоди- ческие издания, отчеты, законо- дательство, се- минары и конференции, система контак- тов и связей, не- зависимые консультанты и др.	“Докладчик- консультант” Справляется со сбором информа- ции и может сде- лать информацию доступной и по- нятной для других. Предпочитает со- брать все сведения до начала дейст- вий. Избегает конфликтов и прямых столкно- вений	Экстраверсивные SP-типы
Новаторство. Выдвижение но- вых идей и про- ведение их в жизнь. Включает стадии подготов- ки, инкубации (вынашивания проблемы), оза- рения и критиче- ской проверки. Связано с разра- боткой не только новой продук-	“Новатор- разработчик” Об- ладает широтой взглядов, ориента- цией на будущее, готовностью слу- шать и восприни- мать информацию, стремлением к со- вершенствованию, выходу за рамки стандартных ре- шений. Поглощен	Любые с точки зре- ния экстравер- сии/интроверсии NT- типы с развитой функ- цией Р

ции, но и новых подходов на всех уровнях организации	своими идеями, может быть рассеянным и невнимательным. Может оставаться непонятым	
Стимулирование. Передача обращения клиентам и основным заинтересованным сторонам внутри организации и вовне. Частный случай – стимулирование сбыта, которое включает создание имиджа, презентации продуктов и услуг, представительские функции на всех уровнях, установление контактов (в том числе неофициальное), исследование новых возможностей сбыта	<p>“Исследователь-промоутер” Может становиться инициатором перемен, энергичен, способен работать по нескольким направлениям одновременно, быстро улавливает происходящее. Предприимчив, обладает навыками убеждения. Не интересуется аспектами контроля и организации, может не уделять достаточного внимания деталям</p>	<p>Экстравертивные SP- и NF- типы</p>

Продолжение Таблицы 1

Тип задач (рабочие функции)	Роль. Индивидуальные предпочтения	Аналог в типологии Кейрси
<p>Развитие. Деятельность по планированию и подготовке, включающая испытания новой продукции, анализ показателей, связанных с закупками, бюджетирование, планирование и проектирование (особенно в чрезвычайных обстоятельствах), развитие новых областей бизнеса, реорганизацию, разработку новых схем деятельности</p>	<p>“Специалист по оценке и развитию” Испытывает желание продвигать идеи и внедрять нововведения, склонен к проектной деятельности. Не всегда генерирует продуктивные идеи самостоятельно, но умеет отлично работать с идеями других, не забывает о “подводных камнях”. Может потерять интерес к работе на стадии функционирования</p>	<p>SP- и NT-типы</p>
<p>Организация. Первостепенная функция для проектной деятельности и одна из ключевых – для регулярной. В общем виде включает урегулирование вопросов взаимосвязи между людьми и задачами. Выделяется четыре аспекта организации: 1) внутренний технический фактор (системы); 2) внешний технический фактор (договоры); 3) внутренний человеческий фактор (персонал); 4) внешний человеческий фактор (контракты)</p>	<p>“Координатор-организатор” Склонен оказывать влияние на события, легко принимает решение. Продвигается по направлению к цели, преодолевая конфликты, концентрируется на целях, задачах, сроках и бюджетных ограничениях. Подчиняет свою деятельность плану. Может игнорировать интересы других людей</p>	<p>NT- (с развитой функцией J) и SJ-типы</p>

<p>Производство.</p> <p>Разработка и реализация систематических структурированных методов, позволяющих людям осуществлять регулярную деятельность. В условиях динамично меняющейся среды учет интересов клиентов требует регулярного мониторинга и, при необходимости, пересмотра существующих бизнес-процессов (от момента поступления заказа до момента окончательной доставки)</p>	<p>“Специалист по производству и доработке” Эффективно и квалифицированно выполняет работу. Практичен, рационален, концентрируется на реальных (осязаемых) проблемах и проектах. Способен соблюдать сроки, работать по плану, ориентирован на систематические методы. Имеет потребность в четкой структуре и распределении обязанностей. Способен выполнять одну и ту же работу длительный срок, может сопротивляться изменениям</p>	<p>Экстраверсивные SJ-типы</p>
<p>Контроль имеет первостепенное значение в регулярной деятельности и требует внимания к деталям. В западных компаниях упор изначально делался на проверку продукции, в настоящее время контроль интегрируется в производственный процесс и соответственно в другие функции команды</p>	<p>“Инспектор-контролер” Предпочитает работать самостоятельно, его вклад будет виден и эффективен, если команда понимает, что от него требуется. Идеальный исследователь, способен собрать множество информации, однако не склонен продвигать свои достижения, и может затягивать сроки</p>	<p>Интроверсивные SJ- и NT-типы</p> <p>NF-тип</p>
<p>Поддержание Обеспечение стабильного качества продукции и обслуживания клиентов. Определяет деятельность команды с точки</p>	<p>“Специалист по поддержанию достигнутого уровня” Более спокоен по сравнению с другими членами команды. Не склонен к неза-</p>	

зрения безопасности, надежности, этики, преданности, удержания старых клиентов, умения соответствовать требованиям времени	медлительным реакция, глубоко изучает вопрос до того, как действовать. Имеет твердые принципы и устойчивые ценности	
Связи Обеспечение связей между: членами команды; командой и другими группами в организации; командой и поставщиками; командой и клиентами	Все роли Любая член команды умеет слушать, готов оказать помощь, может управлять взаимодействием, обладает развитыми коммуникативными навыками, способен организовать принятие решений и постановку целей в группе, делегирует полномочия и распределяет ответственность, ориентирован на развитие команды	

Ценность модели Марджерисона-МакКенна состоит в том, что она концентрируется вокруг анализа типов задач, эффективно или неэффективно решаемых командой, и воздействиях, направленных на оптимизацию управленческой деятельности. С целью диагностики здесь используются опросные методики: Опросник типов деятельности – TWQ, Анкета эффективности работы команды – TRQ, Анкета управления командой – TMQ, Вопросник по навыкам формирования связей – LSQ, но гораздо большее значение имеют качественные методы сбора информации [в ходе интервью или групповых рефлексивных сессий].

Модель Марджерисона – МакКенна является средством не только диагностики, но и, в некотором роде, воздействия: команда проходит через этапы *оценки, обсуждения, проектирования и планирования собственной деятельности*,

четко понимая, какие фрагменты этой деятельности на конкретный момент времени *страдают* и какие выполняются *относительно эффективно*. И в случае неэффективного исполнения функций привлечение психодиагностической модели позволяет перераспределить командные роли согласно предпочтениям. В ходе диагностики команда приобретает мощные рефлексивные средства для анализа деятельности.



*Т.Ю.Базаров*

Некую альтернативу модели Марджерисона-МакКенна представляет отечественная *модель Базарова*<sup>67</sup>, основанная на *модели управленческой деятельности* Г.П.Щедровицкого<sup>68</sup>. Модель Базарова проще модели Марджерисона-МакКенна: для характеристики процесса управления здесь определены четыре основных типа

<sup>67</sup> **Тахир Юсупович Базаров** (род. 1955) – российский психолог, специалист в области психологии менеджмента.

<sup>68</sup> **Георгий Петрович Щедровицкий** (1929-1994) – советский философ и методолог, общественный и культурный деятель, создатель системомыследеятельностной методологии

задач, причем эти задачи объединены общей логикой по принципу от общего к частному.



*Г.И.Щедровицкий*

Среди данных задач к наиболее обобщенному типу относятся *управленческие*, то есть те, что касаются стратегического планирования и изменения положения организации на рынке. Более конкретный уровень – *организаторские* задачи, или проектирование бизнес-процессов и организационной структуры (отметим ориентированность на инновации). *Административные* задачи предполагают планирование и распределение ресурсов в режиме функционирования. И самый конкретный уровень – *задачи руководства* – связан с человеческим фактором: обучением, мотивированием, наставничеством, регулированием конфликтов. Характеристики ролей представлены в таблице.

**Таблица 7**  
**Модель управленческих ролей по**  
**Т.Ю.Базарову**

Роль	Типы задач	Способности / компетенции
<b>Управленец</b>	<p>Определение стратегических направлений развития организации и условий, при которых выбранные направления должны быть изменены. SWOT-анализ. Определение стратегических целей и направлений развития организации.</p> <p>Разработка стратегии. Определение стратегических партнеров, установление связей.</p>	<p>Требуется способность гибко переопределять свои цели и подходы, работать в ситуации неопределенности, ориентироваться на максимизацию выигрыша. Необходимые качества: нестандартность мышления*; гибкость мышления; навыки стратегического мышления*; гибкость в общении; мотивация достижения; готовность к изменениям.*</p>
<b>Организатор</b>	<p>Разработка мероприятий по достижению целей организации (деятельность в условиях развития). Деятельность по организационному проектированию: инновации, модернизация, изменение бизнес-процессов.</p> <p>Распределение работ и функций. Проектирование деятельности под-</p>	<p>Требуются четкое видение итогового результата и проектирование этапов его достижения (при этом не “увязая” в деталях), требуется способность оптимальным и непротиворечивым образом группировать функции, структурировать большие объемы информации, гибко учитывать ограничения при проектировании структур и технологий. Необходимые качества:</p>



	разделений и должностей Установление технологических норм и проектирование механизмов контроля за их соблюдением Систематизация, распределение ответственности, установление норм деятельности	системность мышления; гибкость мышления*; способность проектировать*; ориентация на конкретный результат; способность к ведению переговоров; готовность к изменениям.
<b>Администратор</b>	Оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования. Тактическое планирование. Оперативное распределение и перераспределение ресурсов в рамках существующих бизнес-процессов. Обеспечение контроля за использованием ресурсов подразделениями. Оценка текущих результатов работы и их соответствия ресурсным ограничениям.	Требуются ориентация на стабильную деятельность, способность работать с большими объемами информации, оценивать затраты ресурсов, прогнозировать “временные” конфликты. Необходимые качества: системность мышления*; способность планировать*; ориентация на конкретный результат; способность к ведению переговоров; ответственность.*
<b>Руководитель</b>	Направление потенциала сотрудников, урегулирование вопросов, связанных с людьми (че-	Требуются авторитет и влияние в группе вне зависимости от должностного положения, способность сплотить

	ловеческим (ром). Отбор, расстановка, оценка сотрудников. Передача собственного опыта, адаптация, обучение своими силами), мотивация. Обеспечение правильного понимания и выполнения подчиненными задач. Разрешение и урегулирование межличностных разногласий и конфликтов Трансляция специфических для организации формальных и неформальных норм, ценностей, традиций и ритуалов поведения	группу, вдохновить, пробудить трудовой энтузиазм, важно уметь анализировать социально-психологический климат, прогнозировать и урегулировать конфликты. Необходимые качества: динамичность мышления; ориентация на конкретный результат; руководство группой*; эффективность взаимодействия с людьми*; гибкость в общении.
--	---	--

**Звездочкой (\*) в таблице отмечены ключевые способности / компетенции для каждой роли.**

У модели Базарова есть две сильные стороны, позволяющие обозначить условия, при которых данная модель может быть с максимальным успехом применена для комплектации управленческих команд:

- *развитый психодиагностический инструментарий*. Модель Базарова оптимальна для случаев, когда требуется оценить управленческий потенциал выборки или проанжировать сотрудников по их способностям к управленческой деятельности того или иного типа, а потом сформировать из них управленческую команду (на-

пример, при формировании резерва управленческих кадров);

- *простое и логичное описание критических точек управления.*

Рассмотрим подробнее психодиагностическую основу указанной выше модели.

## Психодиагностическая основа модели управленческих ролей Базарова

Таблица 8

Качество	Проявление в поведении
Мыслительные способности / компетенции	
<b>Системность мышления</b>	Привлекает для анализа разнообразные источники данных. Перерабатывает большие объемы информации. Структурирует и классифицирует информацию. Выделяет причины, стоящие за первичными данными.
<b>Динамичность мышления</b>	Способен быстро отслеживать проблемы разного плана. Легко переключается от одного типа проблем к другому. Сохраняет высокую производительность мыслительной деятельности в ситуации ограничений по времени.
<b>Гибкость мышления</b>	Способен интегрировать вновь поступающую информацию в собственные предложения. Способен предлагать различные варианты решения одной задачи.
<b>Нестандартность мышления</b>	Способен отказаться от традиционных способов решения. Предлагает неочевидные способы решения проблем. Предлагает неожиданные идеи, которые могут быть воплощены на практике.
<b>Стратегичность мышления</b>	Обладает широтой управленческих взглядов, не ограничивается собственной профессиональной позицией. Рассматривает ситуацию в краткосрочной и долго-

	срочной перспективе. Прогнозирует развитие ситуации и выделяет проблемы.
<b>Организаторские способности / компетенции</b>	
<b>Ориентация на конкретный результат деятельности</b>	Оценивает степень завершенности результата и соответствие его поставленной цели. Способен достигать поставленной цели, несмотря на препятствия. Стремится получить наилучший результат из возможных.
<b>Способность планировать и проектировать</b>	Прогнозирует варианты развития событий. Предвидит трудности и предполагает варианты путей их преодоления. Создает различные организационные структуры для эффективного осуществления конкретной деятельности в конкретной ситуации.
<b>Руководство группой</b>	Создает эффективную систему взаимосвязей и обмена информацией. Распределяет задачи и ответственность за их выполнение. Регулярно уточняет задачи и организует эффективную обратную связь. Способен менять стиль руководства в зависимости от возможностей, ресурсов и состояния рабочей группы. Создает и поддерживает в группе рабочую атмосферу.
<b>Коммуникативные способности / компетенции</b>	
<b>Эффективность взаимодействия с людьми</b>	Заинтересован в результативности взаимодействия. Умеет достигать своих целей в процессе общения. Успешен при контактах с людьми, имеющими иные ценности, индивидуальные или культурные особенности, другую точку зрения. Умеет не вызывать раздражения у собеседников, представляя свою точку зрения. Начиная с первого контакта вызывает у собеседника благоприятное впечатление, уважение.
<b>Гибкость в общении</b>	Использует разнообразный репертуар коммуникативных средств. Адаптирует

	свой стиль общения к ситуации и партнеру. В конфликтных ситуациях находит конструктивные пути выхода.
<b>Способность к ведению переговоров</b>	Умеет слушать и точно воспринимать смысл сообщения. Задает собеседнику вопросы в точном соответствии с темой разговора. Добивается своих целей через достижение согласия.
<b>Личностные качества</b>	
<b>Ответственность</b>	Осознает пределы собственных полномочий. Стремится самостоятельно определять свои цели, согласуя их с особенностями ситуации.
<b>Качество</b>	<b>Проявление в поведении</b>
	При принятии решения оценивает степень риска. Готов взять на себя ответственность за последствия предлагаемого решения. Действует исходя из принятых на себя обязательств.
<b>Мотивация достижения</b>	Склонен увеличивать сложность целей после успеха. Стремится завоевать признание, иметь личный успех. Проявляет автономию и независимость. Стремится зафиксировать авторство своих идей, их отличие от идей других, отметить свой вклад в работу.
<b>Инициативность</b>	Стремится в полной мере применить свои способности для решения задач. Активно и энергично влияет на события. Делает больше того, что формально требуется. Относится к делу с энтузиазмом и самоотдачей.
<b>Готовность к изменениям</b>	Сохраняет уверенность в ситуации неопределенности. Может менять приоритеты деятельности в соответствии с новыми условиями. Изменяет способы поведения при изменении ситуации. Признает ограниченность своих знаний, умений и навыков. Использует возмож-

	ности для расширения своих знаний, умений и навыков. Владеет эффективными методами самообучения.
--	--

Диагностика способностей и квалификация поведения потенциальных членов управленческой команды осуществляется с использованием ряда типовых процедур:

- ❖ устные упражнения в групповой или индивидуальной форме – имитация принятия управленческих решений, работа в группе, обсуждения, выступления перед аудиторией, планирование и проектирование на материале текущих задач;

- ❖ специальные упражнения в индивидуальной письменной форме – имитация работы с большими объемами неструктурированной информации, планирование, проектирование, принятие решений;

- ❖ специальные стандартизованные тесты и опросники в индивидуальной письменной форме, включающие в себя набор методик, направленных на анализ установок, мотивации и верификации личностных качеств, оцененных посредством других методов.

В результате оценки для каждого члена управленческой команды эксперты готовят индивидуальное заключение. Экспертное заключение представляет собой таблицу, в которой перечисляются качества, и фиксируется оценка проявленности каждого качества в баллах. Кроме того, даются стандартные рекомендации:

**Рекомендован для решения задач ... (указывается тип).**

Дается в случае, если у человека проявлены все необходимые способности для решения задач определенного типа.

**Условно рекомендован для решения задач ... (указывается тип).**

Дается, если у человека проявлены ключевые способности для решения задач определенного типа, однако в его качествах или способностях есть “выпадения”. В этой ситуации необходимы дополнительное обучение, изменение должностных обязанностей, индивидуальная постановка задач или индивидуальный контроль.

**Не рекомендован для решения задач ... (указывается тип).**

Дается, если качества человека неадекватны указанному типу задач, а коррекция требует значительных затрат и не будет продуктивной.

Таким образом, пользуясь моделью Базарова, можно сформировать команду, которая с высокой степенью вероятности справится с управленческими задачами различного типа, определить границы ее полномочий. Комплектация такой команды способными сотрудниками с адекватными установками позволяет минимизировать риски, связанные с человеческим фактором. Кроме того, сама активность, направленная на комплектацию команды и связанная с анализом деятельности, повышает степень определенности.

Каждая из приведенных выше моделей будет максимально эффективна, если используется в адекватных условиях. Выбор модели для решения задач конкретной организации становится компетенцией *службы персонала или консультанта по командообразованию*<sup>69</sup>.

Работа по командообразованию естественным образом включает в себя не только подготовку управленческого резерва, но и будущего руководителя

<sup>69</sup> Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. – М.: Аспект-Пресс, 2008.

организации или подразделения, лидера, что нередко требует срочной деятельности по подбору содержания и форм работы с претендентами на занятие лидерских позиций.



*Гонки за лидером...*

При выборе содержания такой работы, вероятно, следует ориентироваться не на те свойства кандидатов, которые отличают лидеров от нелидеров (делают людей лидерами), а на те, что способствуют *лидерской эффективности*. И среди них выделять в первую очередь те свойства, которые могут быть приобретены или развиты. Это неизбежно приводит к рассмотрению набора знаний, умений и установок (в целом — *компетенций*), необходимых для эффективного выполнения лидерских функций.



Минимально необходимые компетенции должны позволять осуществлять *управление вниманием и смыслами, управление групповой динамикой, диагностику*, а также *управление на основе оценочной обратной связи*.

Под *управлением вниманием и смыслами* понимается использование коммуникативных техник, способствующих восприятию, пониманию и принятию аудиторией тех сообщений, заявлений и комментариев, которые делает лидер. Понятие *управление вниманием* было предложено У.Беннисом (см.выше) для обозначения способности лидеров строить свои высказывания так, чтобы люди особым образом прислушивались к ним. Он также отметил, что наличие этой способности тесно связано с умением лидеров прислушиваться к мнению других.

Под *управлением смыслами* Беннис понимал способность лидеров делать свои высказывания ясными, понятными и осмысленными. То, что люди прислушиваются к мнению лидеров, часто обусловлено опытом: лидеры, как правило, говорят по делу, обладают профессиональной (предметной) компетентностью. Кроме того, им свойственна и социальная компетентность — их высказывания своевременны и ситуационно уместны по содержанию и форме. Иначе говоря, лидеры намеренно или ненамеренно придерживаются кодекса коммуникативной кооперативности.

Лидеру необходимо *участвовать в организации групповых обсуждений проблем и в принятии совместных решений*. Командный лидер должен уметь организовывать и проводить групповые совещания, следовательно, ему необходимы навыки эмпатического (соучаствующего) и рефлексивного слушания. Поскольку его высказывания должны быть своевременны, важно уметь до поры до времени воздерживаться от пусть и содержательных, но преждевременных суждений. Но у него нет возможности (как у

других) просто хранить молчание – он обязан поддерживать групповой процесс.

Лидирование имеет свою специфику: руководить людьми означает быть первым среди равных. Лидер [в команде] осуществляет лишь часть тех функций, которые в полном объеме выполняет руководитель иерархически структурированной организации. Командный лидер, в принципе, не обязан и не должен держать инициативу в своих руках от начала и до конца того или иного события. Но полная пассивность лишает его лидерского статуса – если пустить групповой процесс на самотек, возникает риск хаоса и дезорганизации.

И еще: за командным лидером всегда остаются функции *структурирования группового процесса*.



*Вот он, лидер!*

Репертуар: роль *супервайзера* (надзирающего, следящего за соблюдением правил), роль *модератора* (преоб-

разователя информации в более удобную форму), роль *фасилитатора* (поддерживающего обсуждение проблемы), роль *генератора идей*.

Если лидер с самого начала четко заявит/проявит свою позицию по обсуждаемым в группе проблемам, он создаст себе трудности, которые легче предупредить, чем разрешить.

Лидер способен активно влиять на процесс *позиционирования*.

Освоение этого может быть осуществлено в ходе специально организованного тренинга. При этом надо учитывать, что у лидера есть возможность не только наблюдать за поведением других членов команды, но и проводить с ними беседы разной степени официальности, интересоваться мнением окружающих о том или ином персонаже. Некоторую информацию можно получить, посмотрев на то, как организовано (точнее, самоорганизовано) рабочее место того или иного члена команды или ознакомившись с различной документацией (в частности, с отчетами о проделанной работе).

Обратная связь используется для управления совместной деятельностью и для оказания влияния на поведение отдельных членов команды. Она является фактором, действующим на формирование межличностных отношений между лидером и остальными членами команды.

Лидер должен владеть техниками подачи как *оценочной* (похвала, порицание), так и *безоценочной* обратной связи (когда дается информация о результатах деятельности или сообщаются результаты наблюдения за поведением человека). Для командного лидера важным оказывается умение *давать обратную связь в терминах чувств и эмоций* (хотя многие исследователи это

оспаривают). Лидер обязан осознавать различия между оценкой личностных качеств и поведения человека. И помнить, что личностные оценки негативного плана наиболее действенны, но их несвоевременное и чрезмерное использование чревато опасностью не просто испортить отношения, но и обрести статус *невалидного* источника обратной связи. И понимать, что наиболее конструктивная критика – та, в которой негативное и позитивное находятся в соотношении, заданном *золотым сечением* – лежащим в районе 0,62 (при этом критическая составляющая должна быть меньшей по объему, так как в этом случае она имеет шансы оказать наиболее эффективное воздействие).

Лидер, конечно, должен уметь не только организовывать обратную связь, но и создавать условия для ее получения от окружающих, и, прежде всего, от членов команды. Только в этом случае он увидит ориентиры, помогающие ему выстраивать адекватную линию поведения в командной среде. Иными словами, в комплекс *лидерских компетенций* входят и умение запрашивать информацию о реакциях окружающих на свои действия, и умение ненавязчиво интересоваться впечатлением, которое сложилось у членов команды по поводу его стиля общения и выполнения лидерских функций, и умение черпать такого сорта информацию из невербальных источников.

Мы уже долгое время говорим о команде... А с чем связан интерес к теме команды в мире? Может быть, это специфические тенденции развития современного бизнеса? Рассмотрим:

- развитие коммуникационных и транспортных сетей расширяет рынки и приводит к росту международной конкуренции. Интернет обеспечивает всеобщую доступность информации – преимуществом теперь бу-

дет обладать тот, кто сможет быстрее и лучше ею воспользоваться;

- стремительный рост высоких технологий требует быстрых изменений, связанных с их внедрением. Креативность и способность к быстрому внедрению инноваций становятся необходимыми условиями выживания;

- в условиях международной конкуренции бизнес больше ориентируется на потребности конечного потребителя – отсюда и повышение требований к гибкости организационных структур и систем управления;

- возможности личного роста и саморазвития играют все большую роль в мотивации персонала – а здесь остро встает вопрос удержания и мотивации высококвалифицированных специалистов.

В общем-то, вполне понятно: использование феномена команды [с ее возможностями инициативно ставить амбициозные цели и добиваться беспрецедентных результатов, умением извлекать максимум из ресурсов каждого члена команды и поддерживать высочайшую мотивацию членов команды на совместную работу] может дать решающее конкурентное преимущество организации.

Но и нужно помнить: особенности российской культуры (склонность к групповой работе, ориентация на неформальные отношения) позволяют утверждать, что командный менеджмент подходит российскому бизнесу как инструмент, как путь его внедрения.

Собственно, командный менеджмент – это направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и конструктивное использование командных эффектов. А вот и их перечень:

- взаимоусиление и взаимопомощь, ориентированные на достижение общей цели;
- приоритет целей совместной деятельности над личными целями;
- инициативный обмен ресурсами во имя достижения общей цели;
- преобладание нематериальной мотивации сотрудников организации, развитая способность многих сотрудников к самомотивированию;
- высокая личная ответственность каждого сотрудника за достижение общей цели отдела, службы, компании;
- готовность к самоотверженным действиям во имя интересов компании;
- добровольная самодисциплина и самоконтроль сотрудников, которые они воспринимают как необходимое условие обеспечения надежности;
- инициативная организация обратной связи, открытость коммуникаций;
- руководители – инициативные и целеустремленные неформальные лидеры;
- способность к организации самостоятельной и согласованной деятельности каждого отдела и подразделения, адаптивность и готовность к изменениям;
- высокая степень доверия сотрудников друг к другу, основанная на разнообразном опыте результативных совместных действий и яркой корпоративной истории;
- принятые в организации стандарты поведения и деятельности являются обязательными для всех, а двойные стандарты просто отсутствуют;

- готовность принять личную ответственность за успех команды в сочетании с принятием заслуг других и команды в целом в случае достижения результата;
- ориентация на беспрецедентную результативность в индивидуальной и совместной деятельности;
- развитая корпоративная культура (язык, традиции, нормы, правила), добровольно принимаемая и развиваемая всеми сотрудниками.

Все указанное выше, как проверено практикой, приводит к долгосрочным рыночным результатам, существенному преимуществу организаций, внедривших командный менеджмент, перед конкурентами.

Для развития командных эффектов сегодня используются комплексные методы, направленные на развитие командного духа (*team spirit*) и навыков командной работы (*team skills*). И основные задачи по мотивации команды и всей организации будут:

- усиление чувства «мы»;
- повышение лояльности персонала к организации;
- создание неформальных содержательных и полезных для компании отношений между сотрудниками;
- усиление неформального авторитета руководителей;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение мотивации на совместную работу;
- более глубокое понимание индивидуальных особенностей друг друга, повышение степени принятия друг друга, развитие доверия между сотрудниками;
- создание яркой совместной истории, усиливающей осознание и принятие философии компании.



### *Развиваем командный дух*

И теперь о мерах по развитию командного духа:

- соответствие философии компании (при условии, что философия компании является фундаментом для развития командного менеджмента);
- связь с текущей результативностью и оперативными целями организации;
- активное участие сотрудников организации различных уровней (особенно членов управленческой команды и руководителей среднего звена).

Ну и, естественно, к методам развития командного духа можно отнести *корпоративные праздники, совместный активный отдых, проведение проблемных совещаний, круглых столов и конференций, издание корпоративной газеты, использование корпоративной символики и многое другое.*



Общие программы по формированию и развитию навыков командной работы являются основой системы внедрения командного менеджмента и направлены на формирование и развитие навыков:

- формирования общей цели и принятия ответственности за ее достижение;
- распределения лидерства под задачу и гибкого изменения стиля лидерства в соответствии с особенностями задачи;
- конструктивного взаимодействия и самоуправления;
- эффективного использования сильных сторон состава команды с учетом особенностей их ролевого поведения;
- создания процедур и стандартов взаимодействия;
- передачи знаний и опыта командной работы своим подчиненным.

В практике командного менеджмента навыки закрепляются при соблюдении следующих условий:

- достижение общей цели невозможно (или сильно затруднено) без его использования.
- руководители, являясь организационными лидерами, показывают пример использования закрепляемого навыка.
- руководители регулярно проводят обучение на рабочем месте и добиваются высокого среднего уровня профессионализма всех сотрудников в соответствии с программой аудиторного обучения.

Заметим, как бы банально это ни звучало, что спонтанное, несистемное формирование команд в организации (к сожалению, это происходит довольно часто), может принести организации вред:

- формируется *субкультура*, противоречащая философии компании, что снижает эффективность

взаимодействия с представителями команды подразделения и может даже привести к организованному уходу сотрудников вместе со своим руководителем;

- развитие команд внутри организации приводит и к развитию внутренней конкуренции и усилению межфункциональных конфликтов;

- топ-менеджеры не являются командными игроками и организационными лидерами и, соответственно, не смогут стать примером желаемого поведения. В результате командные эффекты не развиваются, а временные и финансовые затраты приводят к демотивации сотрудников.

Отметим и условия внедрения командного менеджмента:

- *первое лицо* готово развиваться как командный лидер и развивать свою управленческую команду;

- члены управленческой команды и топ-менеджеры развиваются в качестве лидеров своих функциональных команд;

- цели организации (стратегические и оперативные) достаточно амбициозны и известны всем сотрудникам организации;

- система мотивации (материальной и нематериальной) прозрачна и точно ориентирует сотрудников как на личную, так и на общую результативность;

- *философия* организации является реальным инструментом управления;

- отсутствуют примеры использования политического стиля управления и традиция *двойных стандартов*.

К настоящему моменту все большее количество и российских, и зарубежных организаций соответствуют этим критериям или приближаются к ним.

## Вопросы и задания по материалам Темы 12

1. Подготовьте сообщения о концепции командных ролей Белбина.
2. Расскажите о концепции Марджерисона-МакКенна.
3. Подготовьте сообщения о модели Т.Ю.Базарова.
4. Каким образом может осуществляться диагностика способностей и квалификация поведения потенциальных членов управленческой команды?
5. Что такое командообразование?
6. Что такое командный менеджмент?
7. Что представляют собой *командные эффекты*?

## Тематика практических/семинарских занятий по Модулю 2

### **1 *Индивидуально-типологические особенности персонала и решение управленческих задач.***

#### **Вопросы для обсуждения:**

- Управление развитием персонала через понимание структуры личности.
- Диагностика психотипа.
- Тесты интеллекта. Творческий потенциал и способности его развития

### **2. *Делегирование полномочий и принятие решений***

#### **Вопросы для обсуждения:**

Три основных типа возражений менеджеров против делегирования. Практики и принципы эффективного делегирования.

Пятишаговый процесс принятия решений.

Классификация управленческих решений.

Стили мышления руководителей. Принципы принятия коллективных решений.

### **3. *Профотбор. Командообразование.***

#### **Вопросы для обсуждения:**

Профессионально важные качества и навыки кандидатов.

Психологическое тестирование при профотборе. Элементы успешного интервью.

Модели командообразования: общая характеристика. Требования к кандидатам при формировании команд. Стадии и процессы командообразования.

Концепция командных ролей Р. М. Белбина. «Колесо команды» Марджерисона-МакКенна.

## Список литературы

### а) основная литература

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник/ А.Я.Кибанов и др.; Ред. А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012.
2. Психология управления [Текст]: учеб. пособие/ Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2012.
3. Психология менеджмента [Текст]: учеб. пособие/ А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
4. Психология управления [Текст]: учеб. пособие/ Л.М. Королев. – 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011.
5. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой [Текст]: учебно-практическое пособие/ Ред. Кибанов А.Я. – М.: Проспект, 2014.

### б) дополнительная литература

1. Антонова Н.В. Психология управления. Учебное пособие. [Электронный ресурс] / Н.В. Антонова. – М.: изд-во Высшая школа экономики, 2010. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/psixologiya-upravleniya.html>
2. Архангельский Г. Учебное пособие Тайм-менеджмент. Изд-во: Московская финансово-промышленная академия (МФПА), 2011.
3. Бондаренко В.В., Резник С.Д. Персональный менеджмент. Гриф УМО МО РФ. Изд-во: Инфра-М, 2011.
4. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (серия: «высшее образование». Гриф УМО вузов России). Изд-во: Инфра-М, 2010.

5. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения. Учебник для студентов вузов- 5 изд. Изд-во: ЮНИТИ-ДАНА, 2010..

6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. Под ред. А. Я. Кибанова. Изд- во: Инфра-М, 2011.

7. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – (Высшее образование). (Гриф). Изд-во: Инфра-М, 2011.

8. Дмитриева З.М. Школа менеджмента. Книга практикующего руководителя и бизнес-тренера. – СПб.: Речь, 2008.

9. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб . пособие/под ред. д.э.н. А.Я. Кибанова. 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.

10. Фомичев А.Н. Исследование систем управления: Учебник для бакалавров. Издательство: ИТК Дашков и К, 2012.

### **Интернет-ресурсы**

[http://www.psychologos.ru/articles/view/psihologiya\\_upravleniya](http://www.psychologos.ru/articles/view/psihologiya_upravleniya)

<http://soc.lib.ru/>

<http://inst.psyf.sfedu.ru/>

<http://www.alleng.ru/d/psy/psy137.htm>

<http://www.sibup.ru/>

<http://www.nmikhaylova.ru/literatura-po-psihologii-upravleniya/>

<http://ibpu.ru/>

<http://psylist.net/uprav/>

## **Перечень вопросов для оценки качества освоения дисциплины (зачет)**

1. Психология управления как наука. Связь психологии управления с другими науками.
2. Основные обязанности менеджера по персоналу.
3. Основные теории управления. Основные подходы к человеку в организации.
4. Функция планирования. Постановка целей.
5. Функции контроля. Виды контроля.
6. Функции организации. Структуры организаций.
7. Определение мотивации. Методы выявления мотивации и интерпретации результатов.
8. Основные содержательные теории мотивации.
9. Основные процессуальные теории мотивации.
10. Комплексный подход в изучении мотивации.
11. Понятие «организации нового типа». Основные отличия организации нового типа от традиционной.
12. Преимущества и недостатки каждого из типов организаций по Моутону-Блейку.
13. Стадии организации и её стратегии.
14. Зависимость стилей менеджмента от способностей сотрудников.
15. Индивидуально-типологические особенности личности, влияющие на поведение сотрудников.
16. Использование типологии Майерс-Бриггс в оценке сотрудников.
17. Модель личностных черт «Большая пятерка» и организационное поведение.
18. Теория многогранности интеллекта в развитии потенциала сотрудников.
19. Принципы развития творческого потенциала сотрудников.

20. Технологии и принципы эффективного делегирования.

21. Характеристика процесса принятия индивидуальных управленческих решений.

22. «Мозговой штурм» и метод синектики.

23. Метод дневников и метод Гордона.

24. Метод Дельфы и метод 635.

25. Метод голосования «за» и «против» и метод Дельбека.

26. Метод утопических игр.

27. Различные системы тайм-менеджмента.

28. Стратегии управления стрессом. Профилактика синдрома эмоционального выгорания.

29. Профессиональная подготовка к отбору персонала.

30. Основные методы оценки кандидатов на вакантную должность.

31. Проведение собеседования при отборе кандидатов.

32. Оценка нового сотрудника по окончании периода адаптации.

33. Виды деловой карьеры.

34. Методы развития персонала организации.

35. Основные цели деловых коммуникаций.

36. Коммуникативные барьеры, мешающие эффективному общению.

37. Преимущества и недостатки каждого из стилей поведения в конфликте.

38. Техника ведения переговоров.

39. Регулирование конфликта с участием третьей стороны.

40. Подготовка и проведение презентации.

41. Типы деловых коммуникаций.

42. Признаки и принципы команды. Преимущества работы в команде.



43. Требования, предъявляемые к кандидатам при формировании команды.

44. Методы для осуществления отбора кандидатов в команду.

45. Распределение ролей в команде в зависимости от непосредственной профессиональной деятельности.

46. Распределение ролей в зависимости от взаимодействия команды с внешней средой.

47. Распределение ролей в команде в ситуации решения проблем.

48. Распределение ролей в команде по методу «Шесть шляп».

49. Распределение ролей в команде по модели Марджерисона-МакКенна.

50. Жизненные циклы команды и психологические особенности каждого из них.

## **Примерные варианты тестов по дисциплине**

**1. С чем связано возникновение психологии управления (выбрать и указать только одну группу факторов):**

а – ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б – распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в – ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

**2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание психологии управления. Выбрать и указать только одну группу задач:**

а – использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б – контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в – планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г – найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

### **3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе персонала делается:**

а – на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б – на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в – на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

### **4. Возрастание роли стратегического подхода к управленческой деятельности в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):**

а – с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б – с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в – с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

### **5. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):**

а – разработка стратегии управления персоналом;

б – работа с кадровым резервом;

в – переподготовка и повышение квалификации работников;

г – планирование и контроль деловой карьеры;

- д – планирование и прогнозирование персонала;
- е – организация трудовых отношений.

**6. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:**

а – функции управления персоналом, ориентированные на развитие

производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б – функции управления персоналом формируются и изменяются не

произвольно, а в соответствии с целями производства;

в – необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

**7. Принцип комплексности подразумевает:**

а – многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б – учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в – ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

**8. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):**

- а – метод аналогий;
- б – метод структуризации целей;
- в – морфологический анализ.

**9. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:**

- а – метод аналогий;
- б – метод творческих совещаний.

**10. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):**

- а – административные;
- б – экономические;
- в – статистические;
- г – социально-психологические;
- д – стимулирования.

**11. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:**

- а – административные;
- б – экономические;
- в – социально-психологические.

**12. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):**

- а – административные;
- б – экономические;
- в – социально-психологические.

**13. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:**

- а – административные;
- б – экономические;
- в – социально-психологические.

**14. Выберите и вставьте правильный ответ:**

... – это метод, который предполагает изучение психических особенностей человека в специально созданных условиях для выяснения зависимости протекания психического процесса или проявления свойств личности от внешних и внутренних условий.

- а – наблюдение;
- б – опрос;
- в – тестирование;
- г – эксперимент.

**15. Вставьте правильный ответ:**

Согласно ...концепции все в поведении индивида, включая ценности, установки и эмоциональные реакции, определяется воздействием внешней среды в прошлом либо в настоящем.

**16. Дайте определение**

Управленческая психология – это ... .

**17. Выберите правильный ответ.**

Предметом изучения психологии управления является...

- а – массовидные явления психики
- б – личность в группе
- в – психологические характеристики группы

г — массовидные явления психики и личность в группе.

**18. Выберите правильный ответ.**

Контент-анализ можно применять только в случае, если исследуемый материал обладает следующими характеристиками...

а — большой объем исследуемого материала и однопорядковость подсчитываемых смысловых единиц.

б — большой объем текста.

в — возможность компьютерной обработки.

г — соответствие целям и задачам исследования.

**19. Установите соответствие между классификацией методов психологии управления и их характеристиками, выражающими их детали, признаки, особенности:**

а — Основные	1. тесты
б — Вспомогательные	2. социометрия
в — Воздействия	3. социально-психологический тренинг
	4. наблюдение
	5. опрос
	6. эксперимент

**20. Выберите правильный ответ.**

Человек развивается как личность благодаря такой функции общения, как:

а — стилистическая.

б — прагматическая.

в — внутриличностная.

г — коммуникативная.

### 21. Закончите предложение:

Психологическое препятствие на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению является ... .

**22. Установите соответствие между основными структурными компонентами общения и выражающими их деталями, признаками, особенностями:**

а – Коммуникация	1. Взаимодействие
б – Интеракция	2. Восприятие
в – Социальная перцепция	3. Информация
	4. Репрезентация
	5. Депривация

### 23. Закончите предложение:

Типы (стратегии) взаимодействия в конфликте по К.Томасу ... .

### 24. Выберите правильный ответ.

Противоречие, возникшее в процессе взаимодействия в сочетании с негативными эмоциональными переживаниями является:

- а – саботаж.
- б – конфликт.
- в – бойкот.

### 25. Вставьте пропущенное слово:

Постижение эмоционального состояния, проникновение в состояние другого человека – это ... .

### 26. Выберите правильный ответ.

Осознание субъектами – лицом или общностью – того, как они в действительности воспринимаются и



оцениваются другими индивидами или общностями называется

- а – аттракция.
- б – импритинг.
- в – интроспекция.
- г – рефлексия

**27. Выберите правильный ответ.**

Распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем на восприятие его поступков и личностных качеств называется:

- а – установка.
- б – эффект бумеранга.
- в – эффект ореола.
- г – эффект первичности.

**28. Установите соответствие между основными знаковыми системами и деталями, признаками, особенностями их выражающими:**

а – Оптико-кинетическая система	1. тембр голоса
б – Паралингвистическая система	2. пауза
в – Экстралингвистическая система	3. поза
	4. жест
	5. кашель

**29. Выберите правильный ответ.**

Обобщенная, упрощенная, сокращенная система представлений о социальных объектах называется

- а – предубеждение.
- б – установка.
- в – стереотип.
- г – образ мира.

**30. Выберите правильный ответ.**

Какой из аргументов к личности коммуникатора, на ваш взгляд, более убедительный и почему?

- а – Это говорила моя тетьа.
- б – Я узнал это от нашего начальника.
- в – Да каждый умный человек так говорит.
- г – Передавала «Свобода».
- д – Было по 1 программе.

**31. Закончите предложение:**

Процесс социализации по Г.М.Андреевой происходит в таких трёх сферах , как ... .

**32. Выберите правильный ответ.**

Социальная группа, в которой индивид усваивает социальное влияние и воспроизводит систему социальных связей, называется

- а – группа членства.
- б – реальная группа.
- в – институт социализации
- г – референтная группа.

**33. Закончите предложение:**

Социально – психологическая установка возникает при наличии таких характеристик как ... .

**34. Выберите правильный ответ.**

А. Смит в 1942 г. выделил трехкомпонентную структуру аттитюда:

- а – когнитивный, аффективный, оценочный.
- б – оценочно-волевой, эмоциональный, когнитивный.
- в – аффективный, эмоциональный, поведенческий.
- г – когнитивный, аффективный, поведенческий.

**35. Выберите правильный ответ.**

Кому принадлежит классификация групп (укажите фамилию ученого), когда большие группы подразделяются на устойчивые и стихийные; малые группы – на становящиеся и развитые:

- а – Парыгин Б.Д.
- б – Андреева Г.М.
- в – Петровский А.В.
- г – Шорохова Е.В.

**36. Вставьте пропущенное слово:**

Социальная группа, на нормы, ценности и оценки которой ориентируется индивид в своем поведении и самооценке, называется . . . .

**37. Выберите правильный ответ.**

Феномен конформности экспериментально был изучен ученым по фамилии:

- а – Хейман.
- б – Аш.
- в – Мейо.
- г – Ньюком.

**38. Выберите правильный ответ.**

Податливость человека давлению группы и принятие им группового мнения, которого он первоначально не разделял, проявляющееся в изменении его поведения и установок, называется

- а – конформность.
- б – интериоризация.
- в – подражание.
- г – самоопределение личности в группе.

### 39. Соотнесите виды групп:

а – Большая группа	1. Толпа
б – Малая группа	2. Нация
в – Стихийная группа	3. Неформальная
	4. Публика
	5. Государство

### 40. Закончите предложение:

К.Левин выделил такие стили лидерства как ... .

### 41. Выберите правильный ответ.

Кем был разработан социометрический метод (укажите фамилию ученого)?

а – Леонгард.

б – Морено.

в – Кеттелл.

г – Годфруа.

### 42. Выберите правильный ответ.

В процессе убеждения идет воздействие на человека через такую сферу как:

а – эмоции.

б – интеллект.

в – воля.

г – характер.

### 43. Определите последовательность групп по уровню их развития, начиная с самой низкой.

а – корпорация

б – коллектив

в – диффузная

г – просоциальная

д – асоциальная.

**44. Установите соответствие между авторами и видами малых групп.**

а – Ч.Кули	1. формальные
б – Э.Мейо	2. не формальные
в – Г.Хаймен	3. референтные
	4. первичные
	5. вторичные
	6. группа членства

**45. Выберите правильный ответ.**

Выделите сферы применения прикладной психологии управления

- а – политическая.
- б – экономическая.
- в – образования.
- г – когнитивная.

**46. Выберите правильный ответ.**

Ведущий социально-психологического тренинга выполняет следующие функции:

- а – катализатор
- б – эксперт
- в – образец поведения
- г – посредник

**47. Благодаря какому исследователю управление стали считать особой специфической деятельностью:**

- а – А. Файоль
- б – Ф.Тейлор
- в – Э.Мэйо
- г – А.Маслоу

#### 48. Закончите предложение: УПРАВЛЕНИЕ –

.....

а – совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.

б –

в –

#### 49. ОРГАНИЗАЦИЯ –

а – структура, в рамках которой проводятся определенные мероприятия для достижения определенных значимых целей;

б – одна из функций управления

в – дифференцируемое и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на базе общих целей, интересов и программ .

**50. .... организация** – имеет административно-юридический статус, ставит индивида в зависимость от обезличенных функциональных связей и норм поведения. Любая формальная организация является социальной средой, где люди взаимодействуют не только так, как предписано, но и исходя из личных симпатий, антипатий и желаний, на основании чего и складывается неформальная организация.

**..... организация** – это общность людей, сплачиваемая личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами. В отличие от создания формальной организации, образование неформальной – это непреднамеренный процесс. Она может возникнуть как в рамках формальной организации, так и независимо от нее.

## Практические задания<sup>70</sup>

### 1. Тест «Умеее ли вы влиять на других людей»

Есть ли у вас способность влиять на других людей, можете ли вы повести их за собой или вам надо тщательно развивать эту способность? В поисках этого ответа вам поможет предлагаемый далее тест.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему самых интимных переживаний?
4. Быстро ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться действительно выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменным?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

<sup>70</sup> Оганян К.М., Гукасова Е.В. Психология управления. Практикум. - Ставрополь: Изд-во СКИ БУПК, 2008.

11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник (или кто-то весьма авторитетный) в чем-то не прав?

### Ключ

Ответ						Номера вопро- сов							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

### Результат

**35 – 65 баллов.** Вы человек, который обладает великолепными задатками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине, думать только о себе, наоборот, он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

**Менее 35 баллов.** Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не



всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не только не достигая из-за этого желанной цели, но и часто оказываясь неправильно понятым.

## **2. Тест «Ваше отношение к себе»**

1. Как часто вас терзают мысли, что вам не следовало говорить или делать что-то:

- а) очень часто;
- б) иногда;
- в) практически никогда.

2. Если вы общаетесь с блестящим и остроумным человеком, вы:

- а) постараетесь победить его в остроумии;
- б) не будете ввязываться в соревнование, а отдадите ему должное и закончите разговор;
- в) поддержите беседу и постараетесь запомнить его шутки, чтобы потом пересказать знакомым.

3. Выберите одно из мнений, наиболее вам близкое:

- а) то, что многим кажется везением, на самом деле — результат упорного труда;
- б) успехи зачастую зависят от счастливого стечения обстоятельств;
- в) в сложной ситуации главное — не упорство или везение, а человек, который сможет одобрить или утешить.

4. Вам показали шарж или пародию на вас, вы:

- а) рассмеетесь и обрадуетесь тому, что в вас есть что-то оригинальное;

б) тоже попытаетесь найти что-то смешное в вашем партнере и высмеять его;

в) обидитесь, но не подадите, вида.

5. Вы всегда спешите, вам не хватает времени, вы беретесь за выполнение заданий, которые превышают возможности одного человека: а) да;

б) нет;

в) не знаю.

6. Вы выбираете туалетную воду в подарок подруге (другу). Купите: а) туалетную воду, которая нравится вам;

б) туалетную воду, которой, как вы думаете, будет рад(а) подруга (друг), хотя вам лично она не нравится;

в) туалетную воду, которую рекламировали в недавней телепередаче.

7. Вы любите представлять себе различные ситуации, в которых вы ведете себя совершенно иначе, чем в жизни: а) да;

б) нет;

в) не знаю.

8. Задевает ли вас, когда ваши коллеги (особенно молодые) добиваются большего успеха, чем вы: а) да;

б) нет;

в) иногда.

9. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо: а) да;

б) нет;

в) не знаю.

10. Закройте глаза и попытайтесь представить себе три цвета подряд (какой из них вам видится ярче):

а) голубой;

б) желтый;

в) красный.

### Подсчитайте баллы

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	1	5	5	3	1	5	1	1	5	1
Б	3	1	1	4	5	3	5	5	1	3
В	5	3	3	1	3	1	3	3	3	5

### Результаты

**38–50 баллов.** Вы довольны собой и уверены в себе. У вас большая потребность доминировать над людьми, любите подчеркивать свое «я», выделять свое мнение. Вам безразлично то, что о вас говорят, но сами имеете склонность критиковать других. Чем больше у вас баллов, тем больше вам подходит определение: «Вы любите себя, но не любите других». У вас есть один недостаток: слишком серьезно к себе относитесь, не принимаете никакой критики. Вполне возможно, что вы уже чувствуете себя «на высоте». Надменных и снисходительных, пусть даже королей, откровенно говоря, недолголюбивают. Поэтому не удивляйтесь, если к вам относятся не совсем там, как вам хотелось бы. Вы сами – творец своего имиджа.

**24–37 баллов.** Вы живете в согласии с собой, знаете и можете себе доверять. Обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного характера, так и во взаимоотношениях с людьми. Формулу вашего отношения к себе и окружающим можно выразить словами: «Доволен собой, доволен другими». У вас нормальная здоровая самооценка, вы умеете быть для себя поддержкой и источником силы и, что самое

главное, не за счет других. Вас любят и принимают так же, как и вы себя. На этой основе вы легко можете создать любой новый стиль, который гармонично впишется в ваш имидж.

**10–23 балла.** Очевидно, вы недовольны собой, вас мучают сомнения и неудовлетворенность: своим интеллектом, способностями, достижениями, своей внешностью, возрастом, полом... Остановитесь! Кто сказал, что любить себя – плохо? Кто внушил вам, что думающий человек должен быть постоянно собой недоволен? Разумеется, никто не требует от вас самодовольства, но вы должны принимать себя, уважать себя, поддерживать в себе этот огонек. Иначе вам всю жизнь придется прожить в шкуре серой мыши. Согласитесь – не самый приятный образ. А ведь под этой одеждой скрываются достоинства. Вам же нужно только суметь принять их и показать наконец другим. Не бойтесь! Когда-то ведь нужно начинать учиться любить себя.

### **3. Проанализируйте ситуации**

#### **Ситуация 1.**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в помещении для курения за беседой.

*Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.*

**Ситуация 2.** Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения

работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.*

**Ситуация 3.** Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

*В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.*

**Ситуация 4.** Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

*Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные ситуации.*

**Ситуация 5.** В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль над его служебной деятельностью.

*В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.*

#### 4. Психологическая игра «Спасение в катастрофе или кораблекрушение»

**Цель:** выявление лидерских и управленческих качеств

**Инструкция.** Группа дрейфует на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные ее координаты определить не удастся из-за поломки навигационных приборов. Примерное местонахождение — около тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами. На нем оказались всего 15 следующих предметов:

1. Секстант.
2. Зеркало для бритья.
3. Канистра с водой.
4. Противомоскитная сетка.
5. Одна коробка с армейским рационом.
6. Карта Тихого океана.
7. Надувная подушка.
8. Канистра нефтегазовой смеси.
9. Портативный транзисторный приемник.
10. Порошок для отпугивания акул.
11. Лист фанеры (10 кв. м).
12. Бутылка рома крепостью 80%.
13. Десять метров нейлонового шнура.
14. Две пачки шоколада.
15. Рыболовная снасть.

Необходимо проранжировать 15 названных предметов в соответствии с их назначением для выживания: поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру

2 – у второго по значению и так далее до пятнадцатого. (Список предметов раздается участникам игры.)

Этап 1. Каждый выполняет задание самостоятельно.

Этап 2. Задание выполняется малыми группами.

Этап 3. Задание выполняется большой группой.

*Замечания:* Руководствуясь целью достижения согласия, группа должна прийти к единому мнению. Достичь полного согласия нелегко, ибо не каждая оценка обычно получает полное одобрение всех. Группа должна стараться выбирать такие оценки, с которыми все могут согласиться хотя бы отчасти. Тянуть время не надо – можно погибнуть!

### ***Процедура оценки участников игры:***

1. Сравнить индивидуальное ранжирование с групповым.

2. Дать ответы на следующие вопросы:

- Какова была атмосфера в группе?
- Что мешало достижению согласия в группе?
- Кто проявлял активность?
- Кто находился в пассиве?
- Кто доминировал?
- Каким способом оказывалось влияние?

5. **Тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя»**

**Информация:** связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива.

Тест измеряет следующие четыре типа позиций, склонностей и ориентации руководителя:

- Д – ориентация на интересы дела;
- П – ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;
- С – ориентация на себя;
- О – ориентация на официальную субординацию.

**Цель:** выявить ориентации руководителя в ходе взаимодействия с сотрудниками организации.

**Материал:** текст опросника.

**Инструкция.** Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В или Г). Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят, и отметьте их.

Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выбирайте варианты решений, подходящие ему.

Старайтесь быть искренними и объективными.

### **Текст опросника**

#### **Ситуация 1**

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

*Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.*

**А.** Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

**Б.** Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

**В.** Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему



без согласования со мной. Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

### **Ситуация 2**

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

*Выберите предпочтительное решение.*

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполняю задание вышестоящего начальника. Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

### **Ситуация 3**

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

*Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.*

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

#### **Ситуация 4**

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

*Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.*

А. Оставляю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

#### **Ситуация 5**

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

### **Ситуация 6**

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

### **Ситуация 7**

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

### **Ситуация 8**

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобно-го случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

### **Ситуация 9**

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

*Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?*

А. Разобравшись в мотивах упрямства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применяют меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

### **Ситуация 10**

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. *Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?*

А. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры нормализации обстановки

в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### **Ситуация 11**

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. *Как поступить в этой ситуации?*

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы можете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

### **Ситуация 12**

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

*Что бы вы предприняли в первую очередь?*

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

### **Ситуация 13**

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

*Как вы начнете беседу при встрече?*

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу

В. Поздороваяюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».

Г. Забота об интересах дела, отменю беседу и перенесу ее на другое время.

### **Ситуация 14**

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с

работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему же на четыре? – спрашиваете вы.

– А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, – невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. *Как вы поступите?*

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто):

ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

### **Ситуация 15**

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь, его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? *Как вы ответите на звонок?*

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».



В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

### Ключ

№ ситуации	Тип ориентации			
	<i>А</i>	<i>П</i>	<i>С</i>	<i>О</i>
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б

### **Оценка результатов.**

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции, и определите полученные приоритеты личных ориентации в руководстве.

***Ориентация на дело (Д)*** характеризует ваш уровень компетентности, способности к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

***Ориентация на отношения с людьми (П)*** характеризует вашу воспитательную гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

***Ориентация на себя (С)*** характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

***Ориентация на официальную субординацию (О)*** характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

## Оглавление

Введение.....	3
Модуль 1. Основные функции управления .....	7
Тема 1. Сущность управленческой деятельности и функции управления.....	7
Вопросы и задания по материалам Темы 1 .....	22
Тема 2. Зарубежная психология управления: история, становление, бытование.....	23
Вопросы и задания по материалам Темы 2 .....	37
Тема 3. Проблемы управления и психологии управления в Советском Союзе и России .....	38
Вопросы и задания по материалам Темы 3 .....	51
Тема 4. Мотивация и стимулирование в системе управленческой деятельности.....	52
Вопросы и задания по материалам Темы 4 .....	98
Тема 5. Тайм-менеджмент и стресс менеджмент .....	99
Вопросы и задания по материалам Темы 5 .....	113
Тема 6. Стресс и управление стрессом в организациях, на производстве .....	115
Вопросы и задания по материалам Темы 6 .....	130
Тематика практических/семинарских занятий по Модулю 1 .....	132
Список литературы.....	133
Модуль 2. Психология решения управленческих задач .....	135
Тема 7. Решение управленческих задач, адаптация и развитие персонала .....	135
Вопросы и задания по материалам Темы 7 .....	149

Тема 8. Индивидуально-типологические особенности персонала и развитие творческих и интеллектуальных способностей.....	150
Вопросы и задания по материалам Темы 8 .....	188
Тема 9. Делегирование полномочий и принятие решений.....	190
Вопросы и задания по материалам Темы 9 .....	220
Тема 10. Стили мышления современного руководителя.....	222
Вопросы и задания по материалам Темы 10 .....	239
Тема 11. Профессиональный отбор и командообразование.....	240
Вопросы и задания по материалам Темы 12 .....	306
Тематика практических/семинарских занятий по Модулю 2.....	307
Список литературы .....	308
Перечень вопросов для оценки качества освоения дисциплины (зачет).....	310
Примерные варианты тестов по дисциплине.....	313
Практические задания .....	326

**Борис Рувимович Мандель**

**Современная психология управления  
Модульный курс. ФГОС-3+**

*Учебное пособие для студентов всех  
уровней обучения*

*Издание второе, стереотипное*

Ответственный редактор *А. Иванова*  
Корректор М. Глаголева  
Верстальщик *С. Лобанова*

Издательство «Директ-Медиа»  
117342, Москва, ул. Обручева, 34/63, стр. 1  
Тел/факс + 7 (495) 334–72–11  
E-mail: [manager@directmedia.ru](mailto:manager@directmedia.ru)  
[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)  
[www.directmedia.ru](http://www.directmedia.ru)