

Институт дополнительного
профессионального образования
к 100-летию Саратовского
государственного университета

И.Е.Гарбер

Психология управления

**Методические материалы
к учебному курсу**



САРАТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО
ИНСТИТУТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

И. Е. Гарбер

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К УЧЕБНОМУ КУРСУ

Выпуск посвящен 100-летию Саратовского государственного университета



Издательский центр «Наука»

2009

УДК (159.9:005)(072.8)
ББК 88.4 я 73
Г 20

Г 20 **Гарбер И.Е.** Психология управления: методические материалы к учебному курсу. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2009. – 100 с.

ISBN 978-5-91879-025-0

В пособии рассматриваются теоретические и прикладные проблемы психологии управления. Автор пытается, по-новому осмысливая, представить известные и малоизвестные идеи и факты теории и практики управления. В первой части описаны психология базовых моделей управления наемными работниками, личная эффективность руководителя, особенности служебного общения, правила проведения и этические нормы оценочного центра. Вторая часть содержит практикум: тесты, психологические игры на работе, кейс-стади и тренинги.

Рекомендуется студентам, обучающимся по специальности 050706 «Психология и педагогика» и 080507 «Менеджмент организации», слушателям системы повышения квалификации, всем интересующимся психологией управления, организационной психологией, психологией труда, организационным поведением, управлением персоналом.

Рекомендуют к печати:

Кафедра педагогики и психологии профессионального образования
Института дополнительного профессионального образования
Саратовского государственного университета
Научно-методическая комиссия
Института дополнительного профессионального образования
Саратовского государственного университета

Работа издана в авторской редакции.

УДК (159.9:005)(072.8)
ББК 88.4 я 73

ISBN 978-5-91879-025-0

©Издательский центр «Наука», 2009
© Гарбер И.Е., 2009

ВВЕДЕНИЕ

Реформирование российского государства привлекает внимание общества к «вечному» вопросу об эффективности управленческой деятельности как в частном, так и в публичном секторах. Важнейшими ее факторами являются *профессионализм* и *компетентность* менеджеров, чиновников, администраторов. Анализ их функционирования неизбежно приводит к проблемам психологии управления.

Оценить место психологии в управлении позволяет триада

ИДЕОЛОГИЯ → ТЕХНОЛОГИЯ → ПСИХОЛОГИЯ,

которая начинается с идеологии, т.е. совокупности идей, положенных в основу управления людьми в организациях и учреждениях. Она основана на культуре и традициях, учитывает особенности истории страны и *Zeitgeist* (дух времени).

Центральным звеном триады является технология. Согласно Станиславу Лему, технологии – это *«обусловленные состоянием знаний и общественной эффективностью способы достижения целей, поставленных обществом, в том числе и таких, которые никто, приступая к делу, не имел в виду»*¹. В различных странах преобладают разные технологии управления людьми. Например, на Востоке доказали свою эффективность патерналистские модели управления.

Термин *«патернализм»* происходит от латинского слова *paternus* – отцовский, отеческий. В основе патернализма лежит принцип соблюдения «отцовских» отношений между государством (отцом) и гражданином (ребенком) на уровне общества, начальником и подчиненным – на уровне организации. Патернализм экономичен, не нуждается в специализированных менеджерах персоналом, однако требует наличия работников, воспитанных в соответствующих моральных традициях. Увы, фраза «начальник – отец родной» звучит сегодня в России саркастически.

Психология является завершающим звеном триады. Это фиксирует ее двойственный статус. С одной стороны, многие психологические проблемы управления детерминируются выбранной идеологией и используемыми технологиями. С другой стороны, – от психологии людей зависит эффективность всей триады. *Специфика России заключается в том, что управление в ней является результативным, но не эффективным.* Изучение психологии управления способствует лучшему пониманию существующих проблем и позволяет наметить пути улучшения управленческой ситуации.

Таким образом, для успешного освоения дисциплины «Психология управления» необходимо явно или неявно определиться с выбором идеологии, познакомиться с основанными на ней технологиями и научиться ис-

¹ Лем С. Сумма технологии. – М: АСТ.; СПб.: Terra Fantastica, 2002. – С. 22.

пользовать психологические знания на практике для обеспечения эффективности процесса управления.

Значительную часть пособия составляют авторские разработки, возникшие в результате преподавания, изучения отечественной и зарубежной литературы, научно-исследовательской деятельности, консультирования различных государственных, муниципальных, некоммерческих и частных структур, наконец, собственного опыта работы в качестве работодателя и наемного работника.

Пособие содержит необходимые теоретические сведения, сосредоточенные в части I, и материалы к практическим занятиям (часть II). Оно может использоваться для самостоятельной работы студентов под руководством преподавателя. Этой цели, в частности, служит значительное количество непривычных для психологии, но прекрасно зарекомендовавших себя в менеджменте *кейс-стади* (от англ. case-study – *анализ конкретной управленческой ситуации*), включенных в пособие. Их решение позволяет применить на практике научный подход к анализу событий и процессов, происходящих в организациях, и оценить его полезность.

ЧАСТЬ I. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ: ТЕОРИЯ

Психология базовых моделей управления наемными работниками

Исторически первой возникла *традиционная модель* управления людьми (рабами, наемными работниками), основанная на здравом смысле, жизненном опыте и интуиции. В лучших ее проявлениях реализован христианский подход «не делай другому того, что не хочешь, чтобы он сделал тебе».

Первая модель субъективна. В ней, как правило, решает *близость к телу* начальника. Наилучшие шансы у родственников, друзей, земляков и сослуживцев с прежнего места работы. Эту модель можно назвать *племя у костра*. Костер лучше всего греет вождя и его приближенных, а в сторону неугодных дует ветер и летят искры.

Вторая модель управления наемными работниками была предложена отцом научного менеджмента Фредериком Тейлором. В ней реализован *инженерный подход «человек – машина»*. Он основан на *разделении труда*: технологи продумывают, как должна выполняться работа; исполнителям сообщается, что и как они должны делать, а менеджеры контролируют исполнение и оценивают его.

Важный элемент инженерного подхода – *нормирование труда*. Оно ведет к социально-психологическому следствию – *рестрикционизму* (ограничению выработки) и фиксирует противостояние «менеджер – работник». Каждый сельщик знает, что как только он покажет свои истинные возможности, тут же *нормы будут повышены, а расценки снижены*. В течение XX в., несмотря на сопротивление со стороны наемных работников, нормирование труда сельщиков было, в основном, завершено. В повестке дня сегодня стоит нормирование труда *повременщиков* (менеджеров, чиновников, администраторов) с помощью *хронометража*. Две его разновидности – пооперационный и функциональный – описаны в части II пособия.

Нигде и никогда, даже на первых автомобильных конвейерах, подход Ф. Тейлора не был реализован в полном объеме. Причина проста: *человек – не машина*. Он не укладывается в механические рамки. Рассказывают, что на первых сборочных конвейерах, на которых работали недавние разорившиеся фермеры, случалось, что от тоски завывал один работник, вой подхватывал второй, а через пару минут по-волчьи выли все.

Рассмотрим более свежий пример. *Конвейерная истерия* началась на электронном заводе в штате Огайо. Однажды утром рабочие сборочного конвейера начали жаловаться на головокружение, тошноту, мышечную слабость и затрудненное дыхание. В считанные минуты за медицинской помощью обратились 40 человек. Завод до выяснения обстоятельств пришлось закрыть. Менеджеры предположили, что виноват воздух, однако специалисты не обнаружили в нем ничего вредного для здоровья.

Болезнь распространялась потому, что люди влияли друг на друга. На другом конвейере рабочие паковали замороженную рыбу в коробки. Один из рабочих сказал, что чувствует какой-то странный запах. И сразу же остальные начали задыхаться, жаловаться на головокружение, тошноту и затрудненное дыхание. Оказалось, что *конвейерная истерия поражает женщин чаще, чем мужчин.* Ее причинами являются социальная изоляция, монотонность труда, шум, плохое освещение, необходимость увеличения скорости конвейера.

Менеджеров привлекает в модели Ф. Тейлора то, что в ней учет результатов работы объективен. Однако на их оценку влияют и субъективные факторы. Рассмотрим *дифференциальный план оплаты труда*, предложенный Ф. Тейлором в 1895 г., на примере продавцов автомобилей. Предположим для простоты, что каждый автомобиль стоит \$10000. Тогда, если продавец за месяц продаст не более 10 машин, за каждую из них он получит комиссионные в размере 2%, а если продаст 11 и более, то за каждую из них получит 3%. Выгодно ли это продавцу? За 10 проданных машин он получит $\$100000 \times 0.02 = \2000 , а за 11 вместо $\$110000 \times 0.02 = \2200 (прибавка в \$200) получит $\$110000 \times 0.03 = \3300 (на \$1100 больше). Увы, два продавца, выполнивших норму (10 проданных автомобилей в месяц) могут объединиться и «наказать» хозяина, а дополнительные деньги поделить между собой.

Третья модель была предложена американским социологом Элтоном Мэйо в ходе многолетних Хоторнских экспериментов, названных по имени захолустного городишки в окрестностях Чикаго. В ней реализован *социально-психологический подход «человек – социальное животное»*. Он основан на учете в управлении (неформальных) человеческих отношений между членами рабочей группы, исполнителями и менеджерами.

Э. Мэйо с командой пригласили на градообразующее предприятие Western Electric в 1928 г. Его работники, в основном молодые женщины, собирали электрические реле. Хозяйева хотели поднять производительность их труда. Э. Мэйо начал с того места, на котором остановился Ф. Тейлор. Тот утверждал, что *производительность труда зависит от освещенности рабочего места*. Э. Мэйо выделил экспериментальную группу из нескольких молодых женщин-сборщиц, поместил их в отдельное помещение и увеличил освещенность их рабочих мест. Производительность труда возросла. Э. Мэйо добавил светильники, и производительность труда снова возросла. А потом все дополнительные светильники были убраны. Если бы Ф. Тейлор был прав, и человек являлся бы машиной, то производительность труда должна была уменьшиться, а она возросла еще больше! В этом месте пути Ф. Тейлора и Э. Мэйо разошлись, и Э. Мэйо продолжил эксперименты до 1936 г.

Их итогом стала теория *«человеческих отношений»*. Э. Мэйо утверждал, что на работниц положительно влияли участие в эксперименте, вни-

мание ученых, потребность *ощущать себя принадлежащими к группе избранных*. Э. Мэйо одним из первых заговорил о существовании внутри бригад *неформальных отношений и правил поведения*. Он считал, что *социально-психологические факторы способны влиять на производительность труда больше, чем физические и даже заработок*.

Эксперименты Э. Мэйо сочувственно описываются в учебниках по управлению персоналом и психологии труда. В них, как правило, игнорируется то, что *исследования проводились в годы великой депрессии в США* и могут быть объяснены *страхом потерять работу*. Кроме того, как выяснилось, женщины считали ученых «шпионами» хозяев компании. Эксперименты Э. Мэйо вошли в историю науки, но оказали малое влияние на практику до второй половины XX в.

Четвертая модель основана на работе экономистов *школы человеческого капитала*. В ней реализован *финансовый подход «человек - инвестиция»*. Оказалось, что в западной экономической системе конца XX в. *инвестиции в обучение наемных работников стали выгоднее, чем инвестиции в материалы и оборудование*. После того, как практики убедились в этом, инвестиции в людей резко возросли, появилось много высокооплачиваемых наемных работников, а затем и специалистов по «уходу» за ними – менеджеров персонала.

Для полноты картины скажем, что на этом развитие не остановилось. В рамках пятой модели *«человек – ресурс»* наемный работник рассматривается в одном ряду с другими ресурсами организации – материальными, финансовыми, административными и т.д., говорят о *менеджменте человеческими ресурсами*.

На горизонте видна и шестая модель, когда *цифровизированным, психологически прозрачным* человеком будут управлять не только на работе, но и в его личное время. Будет реализована эта модель или нет сказать трудно, но технические предпосылки для нее уже созданы (кредитные карты, видеонаблюдение, мобильные телефоны), а ожидаемая прибыль мотивирует активные действия работодателей.

Полезно иметь в виду рассмотренный выше ряд моделей при анализе любых проблем, связанных с психологией наемных работников, так как *в зависимости от того, какая модель персонала явно или неявно используется в организации, меняются все ее технологии управления персоналом*.

Рассмотрим, например, оценку результатов труда. Надо ли ею заниматься? Конечно, оценка необходима, но что оценивать? Персонал (людей) или труд (результаты их работы)? Можно дипломатично сказать, что надо заниматься и тем, и другим, но в России традиционно явное предпочтение отдают левой половине табл. 1.

Таблица 1

Оценка персонала и результатов работы

ОЦЕНКА	
ПЕРСОНАЛ	ТРУД
ЛЮДИ	РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ
ПВК (ПЗК)	НОРМИРОВАНИЕ
АТТЕСТАЦИЯ	ХРОНОМЕТРАЖ

Прим.: ПВК (ПЗК) – профессионально важные (значимые) качества

Пример 1 (*формула «Кадры решают все»*). Ее смысл прост: подберите персонал, прежде всего, руководителей, поставьте перед ними высокую, труднодостижимую цель, требуйте отдачи по максимуму, строго наказывайте за неудачи – и успех обеспечен. Если что-то не получается, достаточно заменить руководителей на более умелых.

В современных российских СМИ эта формула преподносится как постулат, нечто самоочевидное, не нуждающееся в доказательствах. Между тем, это утверждение верно разве лишь на пожаре, когда нет времени на размышления, и кто-то должен решать за всех, и неверно в нормальных условиях. Оно игнорирует систему, организацию, в которую набирают персонал. Это понимают в командных видах спорта, говоря *«порядок бьет класс»*. Хорошо организованная команда победит ту, в которой игроки индивидуально более сильные, но плохо взаимодействуют друг с другом. По оценкам западных специалистов, *вклад людей в итоговый результат составляет около 8%, в то время как 92% определяются организацией труда*.

Пример 2. При приеме в организацию результаты работы кандидата (если не учитывать его рекомендации) неизвестны, поэтому принято ориентироваться на *профессионально важные (значимые) качества, ПВК (ПЗК)*. Их официальный набор в фирме Procter & Gamble таков: *инициативность; лидерство; умение думать и решать проблемы; навыки общения; способность эффективно сотрудничать с другими людьми (быть командным игроком); творчество и склонность к нововведениям; умение выстроить систему приоритетов*.

Аппликационная форма и вопросник Procter & Gamble, позволяющий оценить эти качества, приведены в части II пособия. Вследствие этого подхода при отборе руководителя на престижную должность из сотен кандидатов победитель конкурса был уволен через две недели. Он умел блестяще *презентовать* себя, но совершенно не умел работать.

Пример 3. *Аттестация* – это кадровая технология, в ходе которой наемного работника сравнивают с *эталон*ом деятельности, а в результате выносится *коллективное* кадровое решение, которое можно обжаловать в суде только в случае нарушения процедуры. Какой документ является эталоном? Должностная инструкция? Она предписывает, *что* делать, но не объясняет, *как*. Реальный эталон – *отзыв непосредственного начальника*.

Если он намерен и дальше работать вместе с аттестуемым, *отзыв «белый»*, а если решил от него избавиться, то *отзыв «черный»*. В последнем случае аттестационная комиссия, по сути, ставится перед выбором между начальником и аттестуемым.

Аттестация – излюбленная технология в России. Аттестуют чиновников, врачей, учителей и т.д. Напротив, открытый *конкурс* с множеством претендентов на одну вакансию приживается с трудом. Ведь его победитель ничем не обязан будущему начальнику. Чтобы не проводить конкурсный отбор, используется технология под названием *«кадровый резерв»*.

В первой, традиционной модели управления наемными работниками предпочтение отдается оценке работника перед оценкой результатов его труда.

Описываемая в современных учебниках по психологии труда и управлению персоналом система оценки результатов труда основана на идеях второй модели Ф. Тейлора и устарела. Чаще всего для оценки результатов работы специалистов и менеджеров используется *метод постановки целей или метод управления по целям*. Чем выше степень достижения цели, заранее согласованной с менеджером, тем большего поощрения заслуживает работник. С этим можно согласиться, если цели были выбраны правильно. А если нет? И работник потратил массу усилий для достижения неверной цели?

В рамках третьей модели в результаты труда обязательно войдут *межличностные отношения*. Например, по итогам года все члены группы (американцы) высказались за увольнение нашей бывшей соотечественницы, прекрасного специалиста, каждый день интересовавшегося их семейными и личными делами. Ее уволили, несмотря на объективно высокие индивидуальные результаты. Логика проста: сама она работала хорошо, но мешала работать всем остальным. Другой пример. В отечественной системе образования педагог учит и единолично оценивает результаты своего труда на экзамене или зачете. В западной системе образования его оценки дополняются: а) *мнением членов группы о студенте*; б) *мнением членов группы о педагоге*.

В рамках четвертой модели результаты работы оцениваются тем, сколько денег принес организации сотрудник на каждый вложенный в него рубль. Разумный подход: если частная организация создается для того, чтобы извлекать прибыль, то и поощрять надо, по возможности, исходя из этого критерия. Возможно, эта модель эффективнее предыдущих, но на практике встречается редко. Причина такова: традиционно *хозяин вознаграждается от прибыли, а наемный работник – от объемов реализации*. В коммерческом секторе или на государственной (муниципальной) службе реализовать этот подход еще сложнее.

Традиционно особое внимание в курсе, посвященном психологии управления, уделяется руководителям. Труд руководителя, начальника, чи-

новника, менеджера, администратора не связан прямо с производством товаров или услуг, как, например, у строителя или водителя автобуса. Им легче предьявить плоды своего труда - построенный дом или перевезенных пассажиров. Что производит руководитель? Что он делает?

Руководитель принимает профессиональные управленческие решения в частном или общественном секторе экономики. Кроме того, он должен уметь профессионально общаться с разными категориями людей: подчиненными, начальниками, коллегами и посетителями, клиентами. Другими словами, руководитель должен быть актером, уметь играть разные социальные роли, пользоваться *авторитетом* у подчиненных. Профессия руководителя относится к *интерактивным*, т.е. профессиям типа «человек-человек». Социально-психологическую сторону руководства удобно анализировать с помощью методики А.Л. Журавлева, рассмотренной в второй части пособия.

В традиционном для России отношении к начальнику сконцентрировались, с одной стороны, *заискивание, страх перед ним, ожидание в любой момент неприятностей*, а с другой – *неуважение к нему, иногда насмешка* («шеф всегда прав», «начальник – отец родной»). Наиболее откровенно отношение к руководителю проявляется дома, в кругу семьи. Послушаешь иного россиянина и покажется, что у его начальника нет более важного дела, чем сживать его со света. К сожалению, история государства российского (советского) и его современное состояние подтверждают обоснованность таких опасений. Всюду ли так? Опросы американских наемных работников показывают, что многие из них хотели бы, чтобы их сын (дочь) походил на босса, так же, как он состоялся в жизни. Вдумайтесь: родитель хочет, чтобы его кровиночка походила не на него, а на чужого человека!

Описанные выше особенности российских начальников и подчиненных сформировались не в один день, не в один день они и исчезнут. Для советского и постсоветского руководителя характерны *чрезмерная загруженность на работе, постоянная готовность к «пожарным» действиям, авралу*. На селе это «битва за урожай», когда мешает все: и жара, и дождь, и небывалый урожай, и недород, в городе - зима с холодом и отопительным сезоном, проверка контрольных органов, недостаток денег и их избыток и т.д.

До сих пор в России остается популярным образ *вездесущего, всезнающего и всемогущего директора*, которому все по плечу, который является незаменимым. Классический эксперимент американского менеджмента состоял в том, что все директора филиалов фирмы под благовидным предлогом учебы были собраны вместе и, таким образом, удалены из своих организаций на месяц. По его итогам были уволены все директора, в отсутствие которых работа резко ухудшилась. Согласны ли вы с таким решением топ-менеджмента? Почему?

В России особенно уважают и ценят руководителей, имеющих в подчинении тысячи людей. Даже после выхода в отставку им полагаются повышенные пенсии. После падения железного занавеса некоторые из этих людей, например, директора крупных заводов, уехали за границу и стали искать там работу. Результаты отборочных интервью были удручающими, и местные рекрутеры стали искать причину.

Оказалось, что на вопрос о количестве подчиненных россиянин с гордостью говорил о тысячах человек, в то время как иностранный работодатель резонно предполагал, что можно руководить пятью-семью людьми, максимум десятью. Таким образом, *какую бы высокую должность человек ни занимал, в непосредственном подчинении у него сравнительно немного людей*, и именно с их помощью он должен решать поставленные задачи, какими бы сложными они ни были.

У российского администратора, как правило, всегда масса неотложных дел, рабочий стол постоянно завален бумагами, в приемной толпится народ. Каждодневная перегруженность сверх всякой меры для него привычна. Неупорядоченность рабочего дня и штурмовщина не позволяют задумываться над перспективой, планировать будущее, ограничивают использование новых, нетрадиционных подходов к решению задач.

Более того, руководитель, справляющийся со своими обязанностями без спешки и надрыва, вовремя уходящий с работы и отдыхающий с семьей в субботу и воскресенье, сидящий за столом, на котором минимум бумаг и в приемной у которого сидит один человек – секретарь – многими, в том числе подчиненными и вышестоящим руководством в существующей системе управленческих отношений воспринимается как бездельник, некомпетентный и ненужный в организации человек, *не болеющий* (слово то какое!) за порученное дело.

Для оценки руководителей и в житейских разговорах, и в научном анализе нередко используется термин «*стиль руководства*». Под ним обычно понимаются *особенности системы способов, методов, приемов, применяемых руководителем*. Предполагается, что она остается неизменной на протяжении длительного времени и характеризует предпочтения данного руководителя.

Одну из первых и наиболее жизнестойких классификаций стилей руководства предложил Курт Левин, немецкий психолог, бежавший от фашистов и ставший в 1940 г. гражданином США. Вместе со своими учениками он, как и рассмотренные выше Ф. Тейлор и Э. Мэйо, решал в 1939 г. вечную проблему повышения производительности труда.

Можно предположить, что на его эксперименты повлиял дух времени, и он хотел доказать преимущества «демократического» стиля руководства над «авторитарным» (К. Левин говорил: «Автократия присуща человеку, а демократии нужно учиться»). Увы, *формальные итоги были*

противоположными. Время сгладило политическую остроту и изменило терминологию. Психологический результат, полученный К. Левином, представлен в табл. 2.

Таблица 2

Директивный, коллегиальный и попустительский стили руководства

Техника (приемы, способы) принятия управленческих решений	Содержание решений, предлагаемых руководителем группе
Директивный стиль управления	
Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание субъективны. В группе выделяются любимчики и изгои. Эмоции в расчет не принимаются. Позиция руководителя – вне группы и над ней (доминирование).	Дела планируются руководителем заранее (во всем их объеме). Определяются лишь непосредственные цели, дальние группе неизвестны. Слово руководителя – решающее («мы тут посоветовались, и я решил»).
Коллегиальный стиль управления	
Инструкции в форме предложений. Не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание – с советами. Распоряжения и запреты – с дискуссиями. Позиция руководителя – внутри группы.	Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы обсуждаются.
Попустительский стиль управления	
Соглашательство с другими членами группы. Отсутствие похвалы и порицания. Никакого сотрудничества. Позиция руководителя – незаметно в стороне от группы.	Дела в группе идут сами собой. Руководитель не дает указаний. Работа движется отдельными интересами или неформальным лидером.

Персонал как высокооплачиваемые и социально защищенные наемные работники

В последние годы в России появилось множество книг, посвященных управлению (руководству, менеджменту) персоналом, человеческими ресурсами, кадровой работе (работе с кадрами), кадроведению. В них квалифицированно и научно (т.е. *полно и непротиворечиво*) излагается теория планирования персонала, его рекрутирования (набора) и селекции (отбора), ориентации (адаптации) и планирования карьеры, развития и аудита и т.п., нередко подкрепленная примерами из зарубежной практики.

Экзистенциальные вопросы, как правило, обходятся стороной, хотя и малоискусшенные в практических вопросах студенты понимают, что преподносимые им на лекциях и семинарских занятиях технологии в российской провинции неприменимы (Москва и немногочисленные «продвинутые» города – исключения из этого правила).

Западные авторы также не обсуждают необходимые предпосылки применимости описываемых ими методов. Для них они – повседневная реальность жизнедеятельности организаций. При этом для работы в частном секторе и службы в общественном секторе используются одинаковые термины, теоретические подходы, технологии и т.д., что неизбежно приводит к путанице, противоречиям и ошибкам.

Они начинаются с того, что, как правило, явно или неявно, предполагается, что *персонал организации образуют все ее наемные работники*. Некоторые авторы идут дальше и готовы включить в персонал даже собственников (хозяев) при условии, что они принимают непосредственное участие в производственной деятельности.

Покажем, что такой общепринятый подход является неверным или, как минимум, неточным. Начнем с определения понятия «персонал». На Западе вместо него сегодня часто применяют термин «*человеческие ресурсы*», который, надеюсь, приживется в России не лучше, чем его предшественники «*человеческий фактор*» и «*рабсила*» (т.е. рабочая сила; оба термина широко используются и поныне в США). Причина объясняется средствами русского языка: ресурсами не управляют, их используют, а желающих, чтобы их использовали на работе или на службе среди моих слушателей до сих пор не было.

Попытка применить описанные выше определения персонала на практике, например, к приемщице в химчистке или школьному учителю, водителю троллейбуса или продавцу супермаркета мгновенно приводит к противоречию с жизненными реалиями. Трудно представить, что сотрудник отечественной кадровой службы будет помогать им, например, планировать карьеру или обдумывать, как мотивировать их на продуктивный труд.

Вожди, знать, хозяева, начальники руководили рабами, а затем наемными работниками на протяжении большей части человеческой истории, однако *персонал в современном понимании слова появился в развитых странах сравнительно недавно*.

Попробуем обосновать иное, более реалистичное определение персонала. Начнем с того, что наемные работники всегда являются объектом *инвестиций*. Даже раба надо кормить, одевать, обеспечивать ночлегом. Первая предпосылка появления современного персонала на Западе во второй половине XX в., на взгляд автора, состоит в том, что наемные работники в результате усовершенствования оборудования, условий труда стали представлять из себя выгодные инвестиции, сравнимые по эффективности с вложениями в сырье, оборудование, приборы и материалы.

Осознание этого изменения работодателями (не без помощи ученых школы «*человеческого капитала*») привело к массовому появлению высокооплачиваемых наемных работников. Постоянный рост инвестиций в

людей инициировал процесс разработки, использования и усовершенствования соответствующих технологий и выделение особой группы менеджеров, специализирующихся на работе с персоналом.

Вторая предпосылка появления современного персонала на Западе состоит в осознании работодателями (не без помощи профсоюзов) того, что от наемного работника можно получить максимальную отдачу только тогда, когда он стеснен минимумом ограничений и имеет возможность проявить инициативу, творческий подход, не опасаясь самодурства начальника. Другими словами, вторая предпосылка заключается в том, что наемные работники организации должны быть надежно социально защищены в случае добросовестной работы.

Высшей мерой наказания, как на работе, так и на службе является *увольнение* или *высвобождение* персонала. Психологи утверждают, что человек, потеряв работу, проходит через пять стадий эмоциональной эволюции. Описанный ими психологический механизм является универсальным и во многом схож с изученными Элизабет Кюблер-Росс пятью этапами приближения к смерти умирающих людей. Косвенным подтверждением сходства увольнения и смерти служит американизм «to fire» – увольнять, выгонять с работы, основными значениями которого служат «сжигать» и «расстреливать». Немного изменив слова популярной песни Ильи Резника, можно сказать, что «увольнение – маленькая смерть».

Однако согласно В.И. Далю «уволить» означает *освободить*, отпускать, другими словами, давать волю! «Уволка» – летнее время страды, полевых работ, когда заводские крестьяне отпускались домой. Принудительный характер работы в России подчеркивает слово «прогул». В английском языке ему соответствует нейтральный термин «absenteeism» – отсутствие, невыход на работу. Отечественный аналог недвусмысленно предполагает, что речь идет о самовольной отлучке, прогулке вместо работы. Нередко проблема увольнения рассматривается односторонне. Безусловно, оно служит сильнейшим стрессором для увольняемого, но не стоит упускать из виду и переживания увольняющего, особенно в случае, когда приходится таким способом подводить итоги многолетнего сотрудничества.

Высокоэффективным средством решения этой проблемы зарекомендовал себя на практике принцип «ты сам себя уволил», в соответствии с которым при приеме на работу (службу) человеку сообщают под расписку перечень нарушений, за которые он может быть уволен (и только за них). Напрашивается аналогия с брачным контрактом, подписываемым при вступлении в брак, когда любящие друг друга и желающие жить вместе люди договариваются о своих правах, обязанностях и ответственности в случае развода. Здравый смысл подсказывает, что *легче договориться, когда отношения близки к идеальным, нежели когда они дали трещину*, но этот подход пока непривычен россиянам.

Другой способ увольнения – *золотое рукопожатие*. Работнику, от которого хотят быстро избавиться, предлагают жалование за несколько лет вперед в обмен на заявление об уходе по собственному желанию. Сочетание представленных выше двух условий позволяет сформулировать следующее определение.

Для того чтобы наемные работники организации образовывали персонал в современном понимании слова, чтобы в отношении них были применимы современные технологии управления людьми, необходимо и достаточно, чтобы:

- *они работали на себя, а не на дядю, т.е. доля оплаты их труда в общих результатах работы должна быть намного выше нынешних российских восьми-двенадцати копеек с каждого рубля;*
- *их права должны быть надежно защищены законом, судом, профсоюзом и гражданским обществом.*

Таким образом, под персоналом предлагается понимать *высокооплачиваемых и надежно социально защищенных наемных работников частного сектора*. Место персонала среди других наемных работников иллюстрирует табл. 3.

Обратите внимание на парадоксальный результат: благоприятные условия труда обеспечивает наемному работнику капиталистическая система, в которой из-за конкуренции «человек человеку – волк», а не социалистическая, в которой «человек человеку – друг, товарищ и брат».

Таблица 3

Классификация наемных работников

Признаки наемных работников		Социальная защищенность	
		высокая	низкая
Денежное вознаграждение	высокое	I	II
	низкое	III	IV

Прим.: I – персонал в современном понимании слова (высокооплачиваемые и надежно социально защищенные наемные работники); II – наемные работники «новых русских» (высокооплачиваемые, но плохо защищенные от произвола); III – бедные, но надежно социально защищенные, в частности, от безработицы, трудящиеся при социализме; IV – нынешние бедные и беззащитные средние россияне.

Вернемся к данному выше определению персонала. Оно отвечает требованиям наемного работника к организации. Что организация вправе потребовать от высокооплачиваемого и надежно социально защищенного гражданина? Как минимум, соблюдения трех условий.

Во-первых, работник должен быть *компетентен*, т.е. должен досконально знать свое дело, уметь его эффективно выполнять и соответствовать всем профессиональным требованиям должности.

Вторая группа требований относится к *внешнему виду и поведению* работника. Он должен быть опрятно и чисто одет, хорошо пахнуть, соблюдать правила личной гигиены, следить за своим здоровьем, зубами, регулярно обновлять гардероб, придерживаться принятого в данном обществе образа жизни и т.д. Традиционно повышенные требования предъявляются к внешнему виду женщин. Иногда соответствующие требования формально закрепляются в трудовом договоре (контракте).

Третья группа требований относится к *внутреннему миру* человека. Труднодостижимый стандарт определяется десятью христианскими заповедями, которые в практике организаций сводятся к двум: «не лгать» и «не воровать». За нарушение обоих запретов, как правило, предусмотрены сильнодействующие наказания.

Рассмотрим пример. Наш бывший соотечественник, работавший в американском университете, получил приглашение на престижную конференцию. Университет оплатил поездку, но профессор вместо конференции истратил деньги на поездку к знакомой в соседний штат. Вернулся и доложил: «Выступление прошло успешно, вызвало интерес у коллег». Его расчет строился на том, что с него не требовали обычных для россиян документов о проезде и проживании. Однако администрация использовала другие инструменты контроля. Последовали звонки в оргкомитет конференции, гостиницу, где останавливались участники, и в результате очередного конкурса профессор остался без работы. Более того, несмотря на высокую квалификацию, он не смог поступить на работу в другие университеты. Можно предположить, что, единожды солгавши, он попал в черный список академических работодателей.

Еще хуже обстоит дело с воровством и коррупцией, имеющими давние традиции. Историки сохранили описание старинной системы кормления, обеспечивавшей функционирование администраций на Руси. Слово «*кормление*» первоначально означало «управление» и происходило от глагола «кормить» (отсюда слово «кормчий», дожившее до наших дней). Народный фольклор гласит, что «не обманешь - не продашь», «у воды - да не напиться» и т.д.

В.И. Ленин обогатил марксистскую теорию лозунгом «*грабь награбленное*», а И.В. Сталин говорил, что хороший врач голодным не останется, его накормят пациенты. Советское время обогатило русский язык трудно переводимым на другие языки термином «*несун*» (человек, совершающий хищения с предприятия, на котором работает, а потому как бы и не являющийся обычным вором).

Как следствие, нашего бывшего соотечественника, мясника по профессии, переехавшего в США, однажды вызвал хозяин и сказал: «Я доволен твоей работой. Ты быстро освоил наши стандарты работы. Но почему ты каждый день ворующь у меня мясо? Вроде бы я плачу тебе достаточно или ты чем-то недоволен?». Увы, привычка – вторая натура.

Как от нее отказаться? Потребуется, вероятно, не одна смена поколений наемных работников для самоочищения и самосовершенствования.

Отличия работы от службы следуют из того, что *работают на кого-то, а служат – чему-то*. Представим их графически:

РАБОТА	→	КОНКРЕТНЫЙ ЧЕЛОВЕК (ХОЗЯИН)
СЛУЖБА	→	АБСТРАКТНАЯ ИДЕЯ

Рис. 1. Отличие работы от службы

Из рис.1 видно, что работают всегда на какого-то конкретного человека (в частности, на себя, на свою семью) или небольшую группу людей (работодателей, хозяев), оказывая им услугу или зарабатывая для них прибыль. Слово «*работа*» В.И. Даль помещает в смысловое гнездо «*раб*» и делает пометку о том, что в слове «*работа*», возможно, изначально ударение ставилось на последний слог: «*работá*», т.е. состояние в рабстве.

Далее, из рис. 1 видно, что служат абстрактной идее. Самыми популярными среди них являются идеи бога, народа, государства, социальной справедливости и т.д. Отметим, что для *идеи служения важна форма, а содержание имеет меньшее значение*, чем эффективно пользуются, например, фанатики-сектанты. Характерным примером абстрактной идеи является слоган «коммунизм – светлое будущее всего человечества», заведший в исторический тупик огромную страну. Точнее всех об особенностях службы в России сказал А.С. Грибоедов словами Чацкого: «Служить бы рад, прислуживаться тошно».

Схема рис. 1 является довольно жесткой. Она препятствует смешению ролей. Про чиновника, пытающегося на службе угодить начальнику, принято говорить, что он «*прислуживает*» или «*выслуживается*» перед ним, но не служит ему. Работник частного предприятия, одержимый абстрактной идеей, например, желающий осчастливить все человечество, возможно, заслужит в коллективе прозвище «чудака», «романтика», «идеалиста».

Советское время добавило важные нюансы в рис. 1. Коммунисты уничтожили частную собственность вместе с ее владельцами, что привело к тому, что практически все россияне стали государственными служащими, так как работы на хозяина не стало. Монопольный работодатель – государство – объединил граждан коммунистической идеологией.

Фраза «*собачки служат, мы работаем*» зафиксировала возникшую у них в головах путаницу: службу многие россияне до сих пор считают единственно возможной работой, не унижающей достоинство человека, а работу на хозяина – позорным для человека рабским занятием. Их не

смущает уровень жизни эксплуатируемых, не сравнимый с собственным («если ты такой умный, то почему ты такой бедный?»).

На наших глазах в результате социально несправедливого, нередко кровавого передела в Россию возвращается институт частной собственности, а вместе с ним хозяева. На них работают люди, воспитанные старшим поколением в духе фольклора: «покупатель - злейший враг продавца», «трудом праведным не наживешь палат каменных» и т.п.

Рассмотрим два примера, взятых из реальной жизни. Молодая продавщица универмага подает заявление об увольнении. Менеджер персонала прекрасно обучен и начинает с пряника: «Что это ты вдруг? Руководство довольно твоей работой. Обсуждается перевод на должность заведующей секцией». Однако девушка непреклонна, и менеджер переходит к кнуту: «Где еще в городе ты найдешь такую зарплату? На панель захотелось?» И тут девушка взрывается: «Куда угодно, хоть на панель, только не улыбаться каждый день этим дуракам и не благодарить за покупку».

А вот юноша – проводник на железной дороге. У него берет интервью сверстник-журналист: «Ты распоряжаешься вагоном, как своей собственностью. Отправил всех пассажиров в дальний туалет, а ближним туалетом пользуешься сам. На остановках сажаешь людей без билетов, а деньги за проезд берешь себе и т.д. Что ты будешь делать, если появится хозяин и заставит тебя, как положено, заниматься обслуживанием пассажиров?» Следует немедленный ответ: «Я, вообще-то, бывший десантник, и такого хозяина буду мочить». Намного сложнее найти в русском языке пример доброго, уважительного отношения к руководителю, начальнику, клиенту.

Увы, сегодняшний россиянин – неважный работник. Образованный (нередко *переквалифицированный*, т.е. обладающий более высокой квалификацией, чем нужна для исполнения должностных обязанностей) и умелый, он, как правило, не готов признать, что хозяин занял свое место по справедливости, потому, что он более умный, сильный, предприимчивый или удачливый.

В частном секторе действует принцип *самоорганизации*, в соответствии с которым талантливый руководитель, начальник подбирает себе способных подчиненных, сколачивает сильную команду, не боится конкуренции и добивается успеха, а плохой руководитель подбирает себе исполнителей еще худших, чем он сам, и рано или поздно приводит общее дело к краху.

Другой, оправдавший себя на практике, принцип *дополнительности*, состоит в том, что руководитель, являющийся хорошим администратором, берет себе в заместители способного специалиста и, наоборот, руководитель-специалист берет себе в заместители толкового

администратора. Взаимоотношения между руководителями и специалистами не всегда являются такими идеальными, как в принципе дополнительности. На практике нередко встречаются отличные руководители, являющиеся скверными специалистами и блестящие специалисты, достигающие своего уровня некомпетентности после назначения на руководящую должность.

Принцип Питера состоит в том, что в иерархической структуре управления каждый работник стремится достигнуть своего уровня некомпетентности.

На первый взгляд, парадоксальное утверждение. Однако оно точно отражает основной принцип продвижения вверх в организации: вас продвигают, пока вы успешно справляетесь со своими обязанностями и перестают это делать, когда вы становитесь несостоятельным в новой должности. Как из любого правила, из этого существует множество исключений, занимательно описанных в книге Лоуренса Питера «Принцип Питера или почему дела идут вкривь и вкось».

Рассмотрим два полярных класса управленческих систем: *лично ориентированные* (ЛОУС) и *структурно ориентированные* (СОУС).

Эффективность функционирования ЛОУС основана на механизме сдержек и противовесов, учитывающем личность исполнителей и межличностные взаимоотношения между ними. Проектирование ЛОУС требует от разработчика знания практической психологии и немалой изобретательности. Рассмотрим модельный пример. Банкир может закрыть хранилище на замок, который открывается только в том случае, когда его одновременно открывают своими ключами два охранника, не терпящих друг друга.

Для ЛОУС характерны личностные болезни, когда неэффективная управленческая система сравнительно быстро излечивается за счет замены сотрудников, как правило, руководителей, на более сильных. Нередко главным *мотиватором в ЛОУС выступает не материальное вознаграждение, а статус и связанная с ним власть, а также страх лишиться их*. Главный недостаток ЛОУС заключается в их неустойчивости. Стоит одному из недругов в предыдущем примере уволиться из банка или вступить в сговор с врагом, как банкир рискует быть обворованным.

Этот недостаток отсутствует у СОУС. Эффективность их функционирования обеспечивается не противопоставлением личностных характеристик, а уравниванием, за счет административного регулирования или использования иных методов, должностных ролей наемных работников. Например, начальнику цеха устанавливается высокая начальная оплата труда, из которой, однако, могут быть сделаны значительные вычеты в случае, если отдел технического контроля (ОТК) обнаружит в готовой продукции брак. Начальник ОТК, напротив, может

получить значительные доплаты к базовому окладу в случае выявления брака.

Кто бы ни занимал последнюю должность, он обречен на конфликт с руководителями цехов, ибо играет с ними в игру с нулевой суммой: то, что выигрывает один, неизбежно проигрывает другой. Сговор практически исключен, т.к. начальник цеха, выпускающий много бракуемой ОТК продукции, будет уволен, а начальник ОТК, закрывающий глаза на брак, станет жертвой рекламаций потребителей.

Для СОУС характерны структурные болезни, когда неэффективная, плохо спроектированная управленческая система не излечивается за счет любых замен сотрудников. Так, в рассмотренном примере достаточно подчинить начальника ОТК директору, а тому «закрывать глаза» на рекламации, полученные в конце квартала или года от потребителей, чтобы болезнь стала неизлечимой. Нередко главным мотиватором в СОУС выступает возможность сделать гарантированную, в случае добросовестной работы, карьеру.

Разумеется, многообразие управленческих систем не сводится к двум вышеописанным разновидностям, однако не секрет, что в России, как в частном секторе, так и на публичной (гражданской и муниципальной) службе менеджмент тяготеет к изначально нестабильным и неустойчивым ЛОУС.

Личная эффективность руководителя

Острая нехватка времени и непреходящее состояние взвинченности руководителя являются следствием неразумной организации труда, неумения отличить главное от второстепенного, выделить перспективные задачи, доверять подчиненным, делегировать им полномочия. Для изучения проблемы управления рабочим или служебным временем, *тайм-менеджмента*, рекомендуется книга Лотара Зайверта¹.

Рассмотрим взятый из нее *совет стоимостью \$25.000*. Опытный руководитель, вице-президент компании обратился к консультанту за советом, как лучше использовать рабочее время, так как чувствовал, что остановился в своем развитии, и обещал, что если совет будет дельным, он уплатит любой гонорар в разумных пределах.

Послушаем совет консультанта: «Составьте список дел, которые нужно сделать завтра и проранжируйте их в порядке убывания важности. Утром начните с задачи номер 1 и работайте над ней до тех пор, пока она не будет решена. Затем перепроверьте приоритеты и приступайте к задаче номер 2 и т.д. Не огорчайтесь, если вы не успеете сделать все намеченные на день дела». Через несколько недель консультант получил чек на \$25.000.

¹ *Зайверт Л.* Ваше время – в ваших руках. Советы деловым людям как эффективно использовать рабочее время. – М., 1995.

Основное правило планирования времени исходит из соотношения 60:40, т.е. имеет смысл планировать только 60 процентов рабочего времени, а оставшиеся 40 процентов можно поделить, например, поровну, по 20 процентов, между непредвиденными делами и спонтанной, творческой активностью, импровизацией.

Многолетняя практика показывает, что, как правило, *руководителем тратится столько времени, сколько его имеется в распоряжении*. Самое срочное (спешное) дело не всегда бывает самым важным, однако именно спешные и неотложные дела часто занимают большую часть времени руководителя.

Опытные бюрократы придумали на этот случай *формулу ПВО*: погоди выполнять, отменят. Действительно, в разболтанной управленческой системе нередко требуют срочно выполнить работу, которая, будучи выполненной, оказывается никому не нужной, в том числе и тому, кто ее требовал. Вариант формулы ПВО гласит: *каждая бумажка должна вылежаться под сукном, созреть*.

Еще одну формулировку, *правило трех гвоздей*, придумал советский председатель колхоза. Указания, пришедшие из района, он вешал, не читая, на первый гвоздь. Получив повторное письмо, перевешивал, не читая, первое письмо на второй гвоздь. И только если указание повторялось в третий раз, начинал его читать.

Основанные на принципах менеджмента подходы позволяют составлять планы рабочего дня с помощью *метода «Альпы»*. Его описание начнем с общих соображений:

- 1) принципиально важно составлять план дня в письменной форме, так как планы дня, сложившиеся в голове, легко меняются и отвергаются;
- 2) благодаря контролю результатов дня не теряются несделанные дела, меньшее количество дел переносится на будущее.

Пять стадий метода «Альпы» составляют:

- 1) составление заданий;
- 2) оценка длительности исполнения;
- 3) резервирование времени в соотношении 60:40;
- 4) принятие решений по приоритетам и перепоручению;
- 5) контроль (учет несделанного).

При некотором навыке составление ежедневного плана с помощью этого метода отнимает примерно 10 минут. Коротко рассмотрим каждую из стадий.

При составлении заданий на день нужно учесть недельные (месячные) планы, невыполненные накануне дела, добавившиеся вчера дела, сроки, которые необходимо соблюсти (американцы называют их *deadlines* – мертвые линии, умри, но сделай!), периодические обязанности. При этом полезно использовать стандартные обозначения: С – совещания,

Д – делегирование дел, К – контроль, ПК – поездки, командировки, Т – телефонные разговоры и т.д.

На второй стадии необходимо против каждого задания проставить примерное время его исполнения. Тем самым менеджер заставляет себя уложиться в отведенные рамки. Реалистично оценить время сложно (одного моего знакомого вызвал министр «на полчаса», а он не вернулся на рабочее место и через два часа), но опыт позволяет это сделать.

О резервировании времени мы уже говорили. *При восьмичасовом рабочем дне имеет смысл планировать не более 5 часов!* Эту непростую задачу позволяет решить применяемый на четвертой стадии (установление приоритетов и перепоручение) *метод анализа АБВ*, который мы рассмотрим после пятой стадии.

При контроле и переносе несделанного полезно использовать *бюрографию*, т.е. сокращения типа [!] – важно, [?] – выяснить, [+] – приоритет категории А (обозначение станет понятно при изучении АБВ анализа), [–] задача выполнена, [О] – перенос на более поздний срок, [х] – невыполнимое или само собой разрешившееся дело.

Кроме соотношения 60:40 в тайм-менеджменте важную роль играет *принцип Парето* или *соотношение 20:80*. Вильфредо Парето, итальянский социолог и экономист, математически строго доказал, что, говоря житейским языком, внутри данной группы отдельные малые части нередко обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.

Поясним принцип Парето примерами. Например, при инвентаризации 20 % запасов обычно составляют 80 % стоимости обследуемого оборудования, 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли и т.д. Применительно к расходованию времени принцип Парето означает, что *за 20 % рабочего времени, потраченного на немногие жизненно важные проблемы, менеджер добивается 80 % итогового результата*, в то время как за оставшиеся 80 %, потраченных на многочисленные второстепенные проблемы – всего лишь 20 % итогового результата.

Анализ АБВ нужен для правильного установления приоритетов в работе руководителя. Он основан на использовании следующих закономерностей:

1) важнейшие задачи – *категория А* – составляют примерно 15 % от общего количества всех задач руководителя, однако их значимость, вклад в итоговый результат, составляет примерно 65%;

2) на важные задачи – *категория В* – приходится в среднем 20 % от общего числа задач, и также 20 % значимости, вклада в итоговый результат;

3) менее важные и несущественные дела – *категория В* – составляют 65 % общего числа задач руководителя, но их вклад в итоговый результат невелик, порядка 15 %.

Именно поэтому в совете стоимостью \$25.000 рекомендовалось за самое важное дело браться в первую очередь. Анализ АБВ приводит к конкретным выводам:

- 1) дела категории А надо делать самому;
- 2) дела категории Б можно передоверить опытным, проверенным подчиненным;
- 3) дела категории В обязательно должны быть передоверены подчиненным.

Упражнение. Сколько времени, при 8-часовом рабочем дне, нужно запланировать на А-задачи? Б-задачи? В-задачи?

Решение. Нужно выделить $8 \cdot 0.6 \cdot 0.65 = 3.12$, $8 \cdot 0.6 \cdot 0.2 = 0.96$ и $8 \cdot 0.6 \cdot 0.15 = 0.72$ часа соответственно.

Американский генерал Дуайт Эйзенхауэр предложил простое правило установления приоритетов, основанное на двух параметрах: *срочность* и *важность* (табл. 4).

Таблица 4

Правила Эйзенхауэра

Важность

Б-задачи. Установить срок выполнения или поручить	А-задачи. Выполнять лично без промедления
Отправить в корзину для бумаг	В-задачи. Поручить

Срочность

Изучая этот раздел, ответьте на вопросы делегирования полномочий и самоменеджмента, приведенные во второй части пособия.

Теория организационных конфликтов

Конфликт является неотъемлемой частью общественной жизни и, в частности, деятельности организаций. Для него существует множество определений. В качестве рабочего выберем следующее: согласимся понимать под конфликтом *воспринимаемую его участниками несовместимость условий ситуации, потребностей, планов, действий или целей.*

Таким образом, *конфликт* – субъективное явление. Он основан на восприятии людей, а оно может быть как адекватным, так и ошибочным. Верно или неверно восприятие людей, но участники конфликта считают,

что *выигрыш* одной стороны означает *проигрыш* для другой. Основанный на противоречии сторон, конфликт является противоречивым феноменом и оценивается нередко противоположным образом.

С одной стороны, когда люди говорят о конфликте, они связывают его с агрессией, грубостью, угрозами, спорами, враждебностью и войной. Лукавая статистика утверждает, что *убийство на рабочем месте – самая распространенная причина смерти на работе*. Конфликт, разворачивающийся на работе, может иметь такие же катастрофические последствия, как и семейный или уличный. В результате многие разделяют мнение, что *конфликт на работе всегда нежелателен*, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет.

С другой стороны, взаимоотношения или организации, в которых отсутствуют конфликты, по всей видимости, обречены на угасание. Конфликты порождают активность, ответственность, решимость и равнодушие. Будучи распознаны и поняты, они могут стимулировать обновление и улучшение отношений между людьми. В отсутствие конфликтов люди редко осознают и решают свои проблемы.

Вывод. *Сам по себе конфликт не плох и не хорош. Его оценка зависит от того, что в него приносят люди.*

Но что приносят люди в конфликт? Все конфликты можно условно поделить на холодные и горячие. *Холодный конфликт* основан на поиске информации, изучении альтернатив, оценке действий и их последствий, наконец, на выборе из нескольких альтернатив наилучшей. Холодный конфликт демонстрирует рациональный, рассудочный, взрослый подход к нему, свободный от эмоций.

Горячий конфликт основан на чувствах, эмоциях, может выйти за рамки социальных и служебных ограничений, нередко связан с переходом из сферы деловых отношений в сферу личных или межличностных. Горячий конфликт демонстрирует иррациональный, неконтролируемый разумом, эмоциональный, детский подход к нему.

Как правило, *каждый конфликт содержит как холодные, рассудочные, так и горячие, эмоциональные компоненты.*

Как было сказано выше, существует множество определений конфликта, но все их объединяют следующие пять признаков:

- 1) конфликт включает *противоположные интересы* двух или более сторон в ситуации, в которой *успех одной стороны означает неудачу второй*;
- 2) стороны должны быть *осведомлены* о противоположности их интересов;
- 3) каждая сторона должна *верить, что другая сторона хочет нарушить или уже нарушила ее интересы*;

4) конфликт является *процессом*, зависящим от *прошлых и настоящих взаимодействий и контекста*, в котором они происходили или происходят;

5) каждая сторона *действует против чужих целей*.

Конфликты бывают внутренние (внутриличностные), межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутренний конфликт может иметь сложную структуру. Его типичной причиной является противоречащий мнению работника приказ непосредственного начальника или другого руководителя. В общем случае можно выделить четыре конфликтующих уровня: *личный* (совесть, вера); *2) групповой* (ближайшее окружение – семья, начальники, подчиненные, коллеги); *3) административный* (требования должности и закона); *4) общественный* (современная мораль, обязанности гражданина). Нередко внутренний конфликт определяется рассогласованием между тем, что у человека есть; тем, чего он хочет; тем, что надо делать и тем, что человек в состоянии сделать.

Межличностный конфликт чаще всего возникает между двумя людьми (парный конфликт). Главная задача менеджера или руководителя состоит в том, чтобы *не дать конфликту распространиться на всю группу*. Нередко такой конфликт связан с психологической несовместимостью участников, их желанием повысить свою самооценку за счет другого.

Межгрупповой конфликт нередко возникает между структурными подразделениями организации из-за борьбы за ограниченные ресурсы, желания добиться расширения зоны своего влияния и власти. Задача менеджмента, как правило, заключается в управлении конфликтами, т.е. привлечении внимания к противоречиям, их *конструктивному разрешению и противодействию деструктивной борьбе амбиций*.

Причинами организационных конфликтов нередко являются:

1) *изменения организации*. Сотрудники организации придерживаются разных воззрений относительно направления развития организации, методов и принципов использования ресурсов и возможных результатов;

2) *личностные расхождения*. Мысли, восприятия, поведение у разных людей значительно отличаются. То, что одни люди считают единственно верным решением, другие считают грубейшей ошибкой;

3) *различия в системах ценностей*. Наглядно проявляются в делении на «мы» (хорошие, свои) и «они» (плохие, чужие).

4) *угрозы статусу*. Японцы говорят о необходимости «*сохранения лица*». Типичным примером является история, случившаяся в советское время. Рис выращивают на площадках, называемых рисовыми чеками. Он требует обильного полива, но растет в жарких местах, где каждая капля воды на вес золота, поэтому многое зависит от того, насколько плоским, горизонтальным является рисовый чек.

Конструкторы, с помощью лазерной техники, разработали прибор, позволяющий планировать идеально плоские чеки, да вот беда, несознательные механизаторы норовили попасть ломом в рубиновый глаз лазера. Они *не приняли правила игры, ущемлявшие их экономические интересы*. Тогда руководство зафиксировало старые расценки на планировку чеков на несколько лет вперед, и те же самые люди стали бороться за право работать с лазерным устройством, готовы были работать ночью и даже платить за аренду лазера собственные деньги.

5) *контрастирующие восприятия*. Нашу жизнь во многом определяют наш опыт, наши к ней отношения. Даже в тех случаях, когда человек пытается разобраться в позиции оппонента, очень сложно допустить мысль о том, что он *другой*. Привычнее является описанная выше схема «*мы, свои, хорошие*» – «*они, чужие, плохие*»;

6) *недостаток доверия*. Доверие создается годами по простой схеме: сказал – сделал то, что сказал. Разрушить его можно одним словом, одним жестом. Если одна из сторон считает, что у нее есть основания не доверять другой, готова причина для конфликта.

Схему возникновения конфликта демонстрирует *тюремный эксперимент Филиппа Зимбардо*, описанный во многих учебниках по социальной психологии. Ему посвящен немецкий художественный фильм. *Стратегии разрешения конфликта* оцениваются с помощью методики Томаса, включенной во вторую часть пособия.

В заключение рассмотрим *общие рекомендации по разрешению конфликтов*:

- 1) добивайтесь согласия обеих сторон о том, что у них есть общая цель – конструктивное разрешение конфликта;
- 2) договоритесь о проявлении гибкости в процессе поиска решения;
- 3) совместно анализируйте сильные и слабые стороны позиций;
- 4) признайте необходимость взаимного «сохранения лица»;
- 5) исключите сокрытие важной информации;
- 6) контролируйте эмоции, обсуждайте причины конфликта и не переходите на личности участников;
- 7) попытайтесь встать на позицию противника и вникнуть в его потребности;
- 8) задавайте вопросы, если нужна дополнительная информация, добивайтесь того, чтобы противник вас понял;
- 9) убедитесь в том, что все стороны заинтересованы в достижении положительных результатов;
- 10) после разрешения конфликта поддерживайте отношения с его участниками.

Оценить свои возможности в конфликте Вам помогут вопросники «Самооценка конфликтности», «Тактика поведения в конфликте», «Критика и вы».

Служебное общение – каждый в трех лицах

Для решения большинства проблем, связанных со служебным общением, достаточно иметь здравый смысл, накопить жизненный опыт и научиться мысленно ставить себя на место другого человека. Однако в социальной психологии разработана теоретическая схема, которой необходимо овладеть при изучении курса психологии управления. Рассмотрим ее на примере конкурса на вакантное место секретаря.

Первый этап. Претендентка входит в Ваш кабинет. Не произнесено ни слова, а оценка уже началась: симпатичная – несимпатичная, итоговая оценка от «вот это да» до «ох, бедняжка».

Второй этап. Претендентка садится и кладет свою сумочку на Ваш стол. Реакция «Так же не делают!». К тому же она в мини, забрасывает ногу на ногу, а блузка задралась, открывая и сверху голое тело. Оценка: «Она что, не понимает, куда пришла? У нас солидная фирма, а не притон!»

Третий этап. Претендентка отвечает на Ваши вопросы о своем опыте работы, квалификации, уточняет величину заработка и режим работы. Оценка: «компетентная – некомпетентная, подходит – не подходит».

Таким образом, в каждом из нас – три «Я». Первое «Я» - эмоциональное. Эрик Берн называет его «Ребенок». Оно складывается в раннем детстве в течение первых 18 месяцев жизни бессознательно.

Второе «Я» – нормативное. Э. Берн называет его «Родитель». Оно проверяет, насколько поведение других людей соответствует Вашим нормам.

Третье «Я» – информационное, своего рода «компьютер». Э. Берн называет его «Взрослый». Оно осуществляет, на основе Ваших знаний, рациональный, осмысленный анализ ситуации. Удобно представлять эту модель графически:

Родитель
Взрослый
Ребенок

и выделить разновидности этих трех состояний: родитель бывает *критикующий* и *заботливый*; ребенок – *приспосабливающийся*, *бунтарь* и *свободный, независимый*.

Итак, каждый человек воспринимает и реагирует на поступающую информацию по трем каналам: Ребенок, Родитель и Взрослый. Эмоциональный канал Ребенок – самый быстродействующий, к тому же на его поддержание у человека всегда хватает энергии.

Реакция по каналу Взрослый предполагает необходимость волевого усилия, на которое у уставшего, больного или возбужденного человека может не хватить энергии.

Необходимо уважать Родителя других. Вторжение в эту зону и навязывание своего стандарта всем ведет к конфликту.

Рассмотрим общение двух людей с помощью модели Э. Берна, названной им *транзактным анализом*. Ее удобно представлять графически:

Родитель		Родитель
Взрослый		Взрослый
Ребенок		Ребенок

Берн различает три вида общения людей (он называет их *транзактами*):

А) *параллельные* – между двумя состояниями «Я» (не обязательно одинаковыми, как на рис. 2).

Родитель		Родитель
Взрослый	→ ←	Взрослый
Ребенок		Ребенок

Рис. 2. Параллельный транзакт

Теоретически *параллельные транзакты могут продолжаться бесконечно долго*.

Пример (взрослый - взрослый):

- Вы выполнили мое вчерашнее поручение?
- Да, договор доставлен клиенту.

Пример (критический родитель – приспособливающийся ребенок):

- Сколько раз можно повторять одно и тоже? Слушайте внимательно!
- Я действительно не понял, о чем идет речь. Пожалуйста, повторите еще раз.

Б) *перекрестные* – в них участвует три или четыре состояния «Я»: первый собеседник обратился из своего «Я» состояния к «Я» состоянию другого, а ответ получил из другого, неожиданного «Я» состояния. Участники диалога говорят мимо друг друга, так как каждый из них думает только о себе и своих проблемах или не рассматривает собеседника как равного себе. *Перекрестные контакты приводят к напряженности и могут привести к прерыванию общения*.

Пример (взрослый обращается к взрослому, а получает ответ родителя ребенку):

- Ты не знаешь, куда я положил договор? (взрослый - взрослый)
- У тебя в бумагах такой беспорядок, что сам черт ногу сломит. Навел бы порядок, не было бы и проблем (родитель – ребенку).

В) *скрытые (латентные)* – осуществляемые на двух уровнях, *социальном* (то, что проговаривается вслух) и *психологическом* (то, что подразумевается и передается невербальным путем с помощью интонации, жестов и т.д.).

Пример:

– Вы выполнили задание? (социальный уровень, взрослый - взрослый). И сколько же времени мне еще нужно ждать? (психологический уровень, родитель-ребенок).

– Да-да, я уже заканчиваю (социальный уровень, взрослый - взрослый). Знаете что, оставьте меня в покое! Я не лошадь, чтобы меня погонять! (психологический уровень, ребенок – родитель).

Если Вы хотите поддерживать нормальный деловой разговор, стремитесь к параллельным транзактам на одном уровне: Ребенок-Ребенок, Взрослый-Взрослый, Родитель-Родитель.

Если Вы хотите прервать нежелательный разговор, переходите к перекрестным транзактам.

Старайтесь избегать скрытых транзактов, связанных с критикой и недовольством. Критические замечания желательно высказывать наедине прямо и откровенно. Используйте скрытые транзакты, выражающие симпатию и одобрение.

Транзактный анализ помогает анализировать *психологические игры на работе*. Как правило, они протекают в драматическом треугольнике *жертва – преследователь – спаситель*. Вершины треугольника обозначают типичные роли участников служебных отношений. Состояния участников на работе (службе) представлены в табл. 5.

Таблица 5

Состояния «Я» и должностные статусы

Родитель	Руководитель
Заботливый или критический	
Ребенок	Подчиненный
приспосабливающийся, бунтующий или свободный, творческий	
Взрослый	Специалист, профессионал

Рассмотрим некоторые примеры игр на работе (игры для самостоятельного анализа приведены во второй части пособия).

Игра «Да, но». На совещании один из участников рассказывает о своих проблемах: «Количество покупателей резко сократилось, у конкурентов более низкие цены, неясно, что делать» (позиция жертвы).

Другие коллеги рассказывают о том, как решают эту проблему и дают полезные советы (позиция спасителя, «чужую беду рукой отведу»). На все предложения жертва говорит: «Я сама думаю над этим, обязательно обду-

маю Ваши предложения, но сомневаюсь, что это поможет». Чем больше возражений выдвигает жертва, рассказывая о том, как у нее организована торговля, тем больше коллеги пытаются ей помочь.

В конце концов один из них, нередко это начальник, не выдерживает и говорит: «По-моему, Вы просто не хотите ничего менять, и я не вижу смысла продолжать разговор в том же духе» (позиция преследователя).

Стратегия выхода из создавшегося положения. Поскольку жертва не готова принять советы своих коллег и выйти из тупика, выдвигает возражения, ей можно предложить следующее. Действительно, в Вашей работе накопились значительные трудности, и не факт, что наши советы помогут их разрешить. Составьте список всех полученных предложений, даже тех, что Вам представляются бессмысленными. Мы не будем их обсуждать и, тем более, оценивать. Вы потом их спокойно проанализируете и выберете наиболее интересные с Вашей точки зрения. Мы с удовольствием послушаем в следующий раз, что получилось в результате их применения на практике.

Цель стратегии состоит в переводе человека из состояния Я-ребенок в состояние Я-взрослый.

Игра «Позор». Руководитель постоянно находит в работе подчиненного мелкие ошибки («волос в супе»). Хотя работа на 99 % сделана нормально, он обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Подчиненный признает ошибки, чувствует себя виноватым и не видит возможности удовлетворить требованиям руководителя (позиция жертвы).

Стратегия выхода из создавшегося положения для руководителя. Если вы обнаружили, что обращаете внимание преимущественно на ошибки подчиненных, вспомните, что *разговор с ними нужно начинать с похвалы*. Как только Вы начнете искать, за что похвалить подчиненного, Вы обнаружите, что 99 % его работы заслуживает одобрения.

Стратегия выхода из создавшегося положения для подчиненного сложнее. Прежде всего, необходимо признать свои ошибки и постараться перевести разговор на другие части работы, выполненные нормально. Может быть, это встретит сопротивление руководителя, и он захочет продолжить критику.

Если Ваш руководитель – *самодур*, у которого два основных состояния, – когда он все запрещает и когда все разрешает, есть смысл выждать и дождаться благодушного настроения. Компромиссный вариант заключается в попытке попросить у него совета. *Самодуры, наделенные властью, нередко любят советовать.*

Хуже, если Ваш руководитель сознательно не дает Вам говорить о достоинствах Вашей работы. Это *запрещенный прием*. Есть смысл задуматься о поиске другой работы. Для того чтобы избавиться от мелких ошибок, допускаемых регулярно, ведите их учет, ищите закономерности.

Игра «Сам увидишь, что из этого получится». Директор дает поручение сотруднику закупить товары определенного типа. Последний пытается объяснить, почему один из товаров не следует закупать. Но последнее слово остается за директором. Сотрудник соглашается с ним, заявляя: «Ну, хорошо, если Вы так считаете, то я закажу именно этот товар». На уровне скрытого трансакта он сигнализирует, что деньги будут выброшены на ветер. Через несколько месяцев выясняется, что товар действительно плох и, когда директор начинает распекать сотрудника за плохую реализацию, тот говорит, что с самого начала предупредил об этом и безуспешно пытается переложить ответственность на директора, который о разговоре давно забыл.

Стратегия выхода из создавшегося положения для директора. Внимательно выслушивайте возражения подчиненных, помня о том, что у них может быть печальный опыт, из которого они сделали вывод, что лучше помалкивать, если не хочешь вылететь с работы. Встретившись с возражениями, предложите сотруднику дать рекомендации, которые помогут избежать проблем.

Стратегия выхода из создавшегося положения для сотрудника. Если Вы видите, что директор не реагирует на Ваши сомнения, представьте их в письменном виде по следующей схеме: *аргументы в пользу покупки, аргументы против нее, возможные пути компенсации недостатков.* Это шанс перевести директора из состояния Я-родитель в состояние Я-взрослый.

Игра «Я глуп». Сотрудник получил повышение и блестяще справляется с новыми обязанностями. Руководителю не нравится лишь то, что он постоянно задает вопросы, на которые сам знает ответ. Шеф понимает, что за ними скрывается *неуверенность в себе*, но ему все труднее сдерживаться. Как предотвратить взрыв?

Стратегия выхода из создавшегося положения для руководителя состоит в *ответе вопросом на вопрос*: «Как Вы это делали раньше?», «Как это можно сделать по Вашему мнению?» и т.д. Они переведут сотрудника из состояния «приспосабливающийся ребенок» в состояние «взрослый».

Стратегия выхода из создавшегося положения для сотрудника. Если начальника или коллег раздражают Ваши вопросы, причина может состоять в том, что они считают, что Вы можете самостоятельно ответить на них. Запишите вопрос, который хотите задать, и спросите себя: «Что мне известно по этому вопросу?», «Какой информации мне не хватает, чтобы решить проблему самостоятельно?» Кроме того, полезно записать идеи и предложения по решению проблемы.

Правила поведения и этические нормы оценочного центра

Оценка персонала – одна из наиболее часто применяемых и любимых технологий в России. Выше отмечалось, что ей отдается явное предпочтение перед оценкой *результатов работы*. Она может проводиться на всех

стадиях жизненного цикла персонала и использоваться совместно с другими кадровыми технологиями.

Правила проведения и этические нормы оценочного центра (*assessment center*; далее – «Правила») представлены в «*Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*», принятых 28-м международным конгрессом по методам оценочного центра в мае 2000 г. в Сан-Франциско (Калифорния, США). Этот документ устанавливает профессиональные правила и этические нормы для пользователей метода оценочного центра как настоящих, так и будущих. Термин «ассесмент центр» относится только к тем методам, которые соответствуют данным правилам. Они адресованы:

- индустриально-организационным психологам (психологам труда), организационным консультантам, специалистам по менеджменту человеческими ресурсами (управлению персоналом), другим специалистам, разрабатывающим и проводящим оценочные центры;
- менеджерам, решающим, использовать или нет методы оценочного центра;
- штатным оценщикам ассесмент-центра.

История «Правил». Широкое применение метода оценочного центра на практике потребовало разработки стандарта или правил для пользователей метода. Третий международный конгресс по методу оценочного центра, прошедший в Квебеке в мае 1975 г., установил первый набор «Правил», основанный на наблюдениях и опыте группы профессионалов. В 1975-1979 гг. были разработаны федеральные правила для тестирования, что потребовало пересмотра «Правил». В 1979 г. к ним были добавлены новые определения, оценки влияния метода на организации и участников, описывалось обучение методу и приводились данные по его валидности.

В это время попытки изменить метод оценочного центра исходили из:

- упрощения процедур, желания сделать их более быстрыми и менее дорогими;
- осознания того, что метод оценочного центра работает не совсем так, как предполагали его создатели;
- сложности «Правил», их несоответствия практике.

Третье издание «Правил» было принято 17-м международным конгрессом в мае 1989 г. в Питтсбурге и включало следующие изменения:

- 1) уточнение роли анализа работы;
- 2) описание оцениваемых типов атрибутов/размерностей и того, какие атрибуты/размерности должны использоваться, а какие – нет;
- 3) описание процессов наблюдения, записи, оценки и агрегирования информации;
- 4) уточнение процедуры обучения оценщиков.

Настоящее издание «Правил» было принято 28-м международным конгрессом в 2000 г. 150 участниками, представлявшими Австралию, Бельгию, Бразилию, Великобританию, Германию, Индию, Индонезию, Италию, Канаду, Колумбию, Мексику, Нидерланды, ОАЭ, Сингапур, США, Тайвань, Филиппины, Швейцарию, Швецию, Японию.

Определение ассессмент центра. Оценочный центр состоит из стандартизованных оценок поведения, основанных на нескольких источниках, при этом используются обученные наблюдатели. Суждения о поведении делаются, главным образом, с помощью специально разработанных оценочных *симуляций* («симуляторов»).

Они обсуждаются оценщиками или подвергаются статистической обработке. В результате обсуждения оцениваются результаты участников по размерностям/компетентностям или другим переменным, которые оценочный центр призван измерить. Статистические методы должны быть валидизированы в соответствии с профессионально принятыми стандартами.

Необходимо различать «оценочный центр» и «методологию оценочного центра». Различные элементы методологии оценочного центра используются в процедурах, которые не удовлетворяют всем правилам, представленным ниже, например, когда психолог или специалист по управлению персоналом действует в одиночку и использует симуляцию (моделирование поведения) как часть оценки работника. Такие процедуры оценки персонала не описываются данными правилами. Процедуры, не удовлетворяющие всем правилам, не относятся к оценочным центрам и не должны использовать термин «оценочный центр» в своем названии.

Рассмотрим необходимые элементы процесса под названием «оценочный центр»:

1. *Анализ работы.* Для того чтобы определить, что должно быть оценено оценочным центром, должен быть проведен анализ работы соответствующего поведения для определения размерностей, компетентностей, атрибутов, индексов результатов работы, важных для успешной работы. Тип и содержание анализа работы зависят от цели оценки, сложности работы, адекватности и соответствия имеющейся информации о работе, сходства новой работы с ранее изученными работами.

Если прежние анализы работы и исследования используются для выбора размерностей и упражнений для новой работы, необходимо представить доказательство сопоставимости работ. Если работа в настоящее время не существует, должны быть проделаны анализы реальных или проектируемых заданий или ролей, которые составят новую работу, должность, уровень работы или семейство работ. Целевые размерности также могут быть определены из анализа миссии, ценностей, стратегий или основных целей организации.

Процедуры моделирования компетентностей могут быть использованы для определения оцениваемых ассессмент центром размерностей/компе-

тентностей, если такие процедуры проводятся с такой же строгостью, как традиционный анализ работы. Строгость здесь понимается как привлечение экспертов, знающих требования работы, сбор и количественная оценка важнейших элементов работы и проверка надежности результатов.

Любой анализ работы или моделирование компетентностей должны дать ясное описание категорий поведения, которое может наблюдаться в оценочных процедурах. «Компетентность» может поддаваться, а может и не поддаваться поведенческому оцениванию, представленному в «Правилах». Компетентность, описываемая в современных литературных источниках, относится к организационным усилиям, организационной цели, это ценностная цель, конструкт или группировка связанных между собой поведений или атрибутов.

Компетентность может рассматриваться как поведенческая размерность для целей оценивания в оценочном центре, если она может быть точно определена и выражена в терминах наблюдаемого поведения на работе или в семействе работ и в моделирующих упражнениях. Также необходимо показать, что компетентность связана с успехом в изучаемой работе или должности или семействе работ.

2. *Классификация категорий поведений.* Поведения, демонстрируемые участниками, должны быть классифицированы в разумные и подходящие категории: размерности, атрибуты, характеристики, склонности, качества, навыки, способности, компетентности и знания.

3. *Техники оценивания.* Используемые в оценочном центре техники должны быть сконструированы так, чтобы предоставить информацию для оценки размерностей, ранее определенных анализом работы. Разработчики оценочного центра должны установить связь поведения – компетентности – упражнения/техники оценки. Эта связь должна быть зафиксирована в матрице «*компетентность в упражнении/техника оценки*».

4. *Многократные оценки.* Должны использоваться различные техники оценки. Они могут включать в себя тесты, интервью, вопросники, социометрические техники и симуляции (моделирование). Оценочные техники разрабатываются или выбираются так, чтобы извлечь нужные поведения и подходящую информацию для выбранных компетентностей/размерностей. Самооценка и *данные 360 градусного оценивания* могут рассматриваться как оценочная информация.

Техники оценки должны пройти предварительное тестирование для того, чтобы получить для изучаемой организации надежную, объективную и подходящую поведенческую информацию. Предварительное тестирование может быть основано на пробном администрировании с участниками, похожими на кандидатов оценочного центра; анализе обзора экспертов в данной области и/или на практике использования этих техник для схожих работ в схожих организациях.

5. *Симуляции.* Оценочные техники должны включать достаточное число связанных с работой симуляций, чтобы можно было наблюдать поведение кандидата, связанное с каждой оцениваемой компетентностью/размерностью. По меньшей мере, одна, но обычно несколько связанных с работой симуляций должно включаться в каждый оценочный центр.

Симуляция – это упражнение или техника для выявления поведения, связанного с размерностями результатов работы, требующая от участников поведения в ответ на стимулы ситуации. Примеры симуляций включают в себя, но не ограничены групповыми упражнениями, интерактивными симуляциями (интервью), презентациями, упражнениями по поиску информации. Стимулы могут быть представлены с помощью видео- или виртуальных компьютерных симуляций, Интернета.

Для простых работ могут использоваться одна или две связанных с работой симуляции, если анализ работы ясно показывает, что одна или две симуляции достаточны для симуляции существенной части оцениваемой работы. Если используется единственная техника оценивания, она должна включать различные связанные с работой сегменты.

Конструкторы оценочного центра также должны использовать упражнения, надежно выявляющие большое число связанных с компетентностью поведений. В свою очередь, это должно обеспечивать оценщиков достаточными возможностями для наблюдения за связанным с компетентностью поведением. Стимулы, включенные в симуляцию, напоминают стимулы в рабочей ситуации, хотя они могут встретиться в другом окружении.

Желаемая степень точности зависит от цели оценочного центра. Точность может быть сравнительно низкой для ранней идентификации и отборочных программ для неуправленческого персонала и может быть сравнительно высокой для программ диагностики потребностей в обучении опытных менеджеров.

Для того чтобы быть поведенческой симуляцией как здесь определено, метод оценки должен требовать от оцениваемого публично показать некоторые поведения. От оцениваемого требуется демонстрация конструктивного ответа. Оценочные процедуры, требующие выбирать среди заранее известных альтернатив, как это происходит в тестах с многовариантным выбором, не удовлетворяют этому требованию.

Аналогично, ситуационное интервью, требующее только выразить поведенческие намерения, не удовлетворяет этому требованию. Хотя они могут иметь высоконадежные и валидные рейтинги оценки, они не дают оценку поведению, необходимую в оценочном центре.

Материалы оценочных центров часто представляют собой интеллектуальную собственность, защищенную международными законами по охране авторских прав.

6. *Оценщики.* Различные оценщики должны привлекаться для наблюдения и оценки каждого оцениваемого. При отборе группы оценщиков

необходимо учесть такие характеристики, как раса, этническая принадлежность, национальность, возраст, пол, уровень управления организации и функциональная область работы.

Компьютерные технологии могут использоваться для оценки в тех ситуациях, в которых можно показать, что компьютерная программа оценивает поведение по крайней мере не хуже оценщика-человека. Максимальное отношение числа оцениваемых к числу оценщиков зависит от многих переменных, включающих в себя тип используемых упражнений, оцениваемые размерности, роли оценщиков, используемый тип интеграции, обучение оценщиков и их опыт, цель оценочного центра. *Типичное отношение числа оцениваемых к числу оценщиков есть 2:1. Супервизор участника не должен включаться в оценку прямого подчиненного, если итоговые данные будут использованы для отбора или продвижения по должности.*

7. *Обучение оценщиков.* Оценщики должны пройти тщательное обучение и продемонстрировать результаты, соответствующие «Правилам», до участия в оценочном центре.

8. *Запись поведения.* Систематическая процедура должна использоваться оценщиками для записи специфических наблюдений за поведением строго во время наблюдения. Эта процедура может включать в себя такие техники, как рукописные заметки, шкалы наблюдения за поведением или поведенческие контрольные листы. Аудио- и видеозаписи поведения могут производиться и анализироваться позднее.

9. *Отчеты.* Оценщики должны подготовить отчет о наблюдениях в ходе каждого упражнения до общего обсуждения или статистической обработки.

10. *Обобщение данных.* Обобщение поведений должно быть основано на обсуждении информации оценщиков или на статистической обработке, валидизированной в соответствии с профессионально принятыми стандартами. В ходе обсуждения каждой размерности, оценщики обязаны представить информацию, полученную с помощью оценочных техник, но не должны докладывать информацию, не соответствующую цели оценочного процесса.

Обобщение информации может быть достигнуто на основе консенсуса или с помощью другого метода получения согласованного решения. Компьютерные технологии также могут использоваться для обобщения данных при условии соблюдения требований этого раздела.

Что не является оценочным центром? Следующие виды занятий не являются оценочным центром:

1. Оценочные процедуры, не требующие от оцениваемого публичной демонстрации поведенческих ответов, не являются поведенческими симуляциями, а потому любая оценочная программа, состоящая только из таких процедур, не является оценочным центром.

Например, это компьютерные упражнения, требующие только многовариантного выбора, ситуационные интервью, проясняющие только поведенческие намерения и письменные тесты компетентности. Процедуры, не требующие от оцениваемого публичной демонстрации поведенческих ответов, могут использоваться в оценочном центре, но должны дополняться, по меньшей мере, одной симуляцией, требующей публичной демонстрации поведения.

2. Интервью как единственная техника.

3. Опора на единственную технику (даже если это симуляция) как единственную основу для оценки. Однако единственная оценочная техника, включающая различные связанные с работой сегменты (например, большие, сложные симуляции или виртуальные оценочные центры с несколькими определяемыми компонентами и с несколькими возможностями для наблюдений в различных ситуациях), не подпадает под это ограничение.

4. Использование только тестовых батарей, составленных из тестов типа бумага-карандаш, вне зависимости от того, получают ли заключения статистическим или оценочным путем.

5. Оценка одиночным оценщиком (например, измерение одним специалистом, использующим различные техники такие, как тесты бумага-карандаш, интервью, личностные измерения или симуляции);

6. Использование нескольких симуляций несколькими оценщиками без обсуждения данных (например, каждый оценщик подготавливает отчет по выполнению упражнения, и личные необобщенные отчеты используются как конечный продукт центра).

7. Физическое расположение, обозначенное как «оценочный центр», но не соответствующее методологическим требованиям, перечисленным выше.

Положение о политике в организации. Оценочные центры функционируют более эффективно как часть системы человеческих ресурсов. Перед тем, как провести центр в организации, необходимо подготовить положение о политике и утвердить его в организации. Это положение о политике должно включать следующие разделы:

1. *Цель.* Это может быть отбор, диагностика потенциала, профориентация, оценка компетентности, планирование или любая их комбинация. *Участник оценочного центра до оценки должен знать, какие решения будут или могут быть сделаны на основе данных оценки. Если организация желает принять решения, отличные от сообщенных оцениваемому до оценки, решения должны быть ясно описаны участнику и получено его согласие.*

2. *Оцениваемые.* Должны быть перечислены оцениваемые, описаны методы выбора оцениваемых, процедура оповещения и политика, связанная с оценкой.

3. *Оценщики.* Перечисление оценщиков (включая пол, возраст, расу, национальность, этническое происхождение), ограничения на использование оценщиков, опыт оценщиков, оценка деятельности оценщика и его соответствие сертификационным требованиям, если это возможно, должны быть указаны.

4. *Использование данных.* Должны быть описаны: процесс распространения оценочных записей внутри организации, получатели отчетов, ограничения на доступ к информации, процедуры и контроль за целями исследования и программы оценки, процедуры обратной связи для менеджмента и работников, длительность хранения данных. *Обычно для целей отбора рекомендуется использовать данные в течение двух лет со дня проведения оценочного центра, так как позднее вероятны изменения участника и организации.*

5. *Квалификации консультантов и разработчиков оценочных центров.* Внутренние или внешние консультанты, ответственные за развитие центра или упражнений/симуляций должны быть указаны, и их профессиональная квалификация и обучение описаны.

6. *Валидация.* Положение должно указывать используемую модель валидации. Если используется стратегия валидации, ориентированная на содержание, должна быть представлена документация о связи содержания работы/семейства работ с размерностями и упражнениями наряду с доказательством надежности наблюдений и оценки поведения.

Если доказательство взято из предыдущего исследования валидности, которое было учтено в мета-анализе, организация должна подтвердить, что оцениваемая работа/семейство работ и оценочный центр сравнимы с работами и оценочными центрами, изученными ранее.

Если выбрана локальная, ориентированная на критерии валидация, должна быть предоставлена полная документация исследования. Если проверка валидности не завершена, должна быть процедура, указывающая, когда будет готов отчет о валидности.

Обучение оценщиков. Это составная часть программы оценочного центра. Она должна иметь ясные цели и правила проведения. Должны быть рассмотрены следующие темы:

1. *Содержание учебы.* Цель обучения состоит в получении надежных и точных оценочных суждений. Годится любой метод обучения, если он приводит к этому результату. Рекомендуется следующий минимальный набор целей:

а) детальное знание организации и работы/семейства работ или нормативной группы оцениваемых для получения контекста суждений оценщика;

б) детальное знание и понимание оценочных размерностей, определенных размерностей, их связи с выполнением работы, примеров эффективной и неэффективной работы;

с) детальное знание и понимание оценочных техник, подходящих для наблюдения размерностей в каждой части оценочного центра, ожидаемое или типичное поведение, примеры реального поведения и т.д.;

d) демонстрация умения наблюдать, записывать и классифицировать поведение по размерностям, включая знание форм, используемых центром;

e) детальное знание и понимание оценочных и рейтинговых процедур, включая обработку данных;

f) детальное знание и понимание оценочных политик и практик организации, включая ограничения использования оценочных данных, когда это является требованием оценщиков;

g) детальное знание и понимание процедур обратной связи, если необходимо;

h) демонстрация умения дать точную или письменную обратную связь, когда обратная связь осуществляется оценщиками;

i) демонстрация знания и способности играть объективно и последовательно роль в интерактивных упражнениях (например, в симуляциях один на один или упражнениях по поиску информации), если проигрывание роли требуется оценщиками. Ролевые игроки, не являющиеся оценщиками также могут использоваться, если их мастерство позволяет играть роль объективно и последовательно.

Продолжительность обучения. Продолжительность обучения оценщиков зависит от трех групп факторов, связанных с:

- квалификацией и опытом тренера и построением учебного процесса;
- оценщиками (знания и опыт применения оценочных техник, участие профессиональных психологов, знакомство с организацией и изучаемыми должностями/работами/семействами работ или уровнем управления, частота участия в оценках, другие необходимые квалификации и опыт;
- оценочной программой (уровень сложности должности, число оцениваемых размерностей/компетентностей, предполагаемое использование оценочной информации, например, немедленный отбор, планирование карьеры или развитие; количество и сложность упражнений, распределение ролей и ответственностей между оценщиками и другими штатными работниками, например, администраторами или техническими работниками).

Отметим, что продолжительность и качество обучения не являются синонимами. Трудно определить точные правила для минимального числа часов или дней обучения оценщика. Однако опыт показывает, что *для начального обучения оценщиков, не имевших ранее опыта участия в оценочном центре, соответствующем данным «Правилам», требуется два дня обучения на каждый день участия в оценочном центре.*

Оценщики, имеющие опыт участия в других аналогичных программах могут обучаться меньше. Более сложные оценочные центры могут требовать дополнительной тренировки, простые оценочные центры могут требовать меньшего времени для обучения. В любом случае *обучение оценщиков является необходимым элементом оценочной программы.*

Качество обучения оценивается компетентностью оценщика как описано в правилах проведения оценочного центра и сертификацией, описанных ниже.

Правила проведения оценочного центра и сертификация. Каждый оценочный центр должен иметь ясно сформулированные правила проведения для оценщиков. Они должны включать как минимум следующие разделы: а) умение оценивать поведение стандартным образом; б) умение распознавать, наблюдать и описывать поведение в терминах исследуемых размерностей; с) умение администрировать упражнение, если оценщик выступает в роли администратора упражнения. Требуется некоторое измерение для того, чтобы обнаружить, что человек способен работать оценщиком. Измерение результатов работы оценщика может быть различным и может включать данные о (1) точности оценки; (2) критическом анализе его отчетов, (3) наблюдении за ним.

Важно, что до начала оценочного центра работа оценщика оценивается для того, чтобы удостовериться, что он достаточно подготовлен к роли оценщика, и такая проверка периодически повторяется для того, чтобы убедиться, что навыки, приобретенные при обучении, применяются на практике. Каждая организация должна быть способна продемонстрировать, что ее оценщики отвечают некоторым минимальным стандартам. Это может потребовать дополнительного обучения или других действий для оценщиков, не отвечающих стандартам. Преподаватель оценщиков должен уметь помогать людям развивать навыки оценки, описанные выше, и оценивать степень освоения этих навыков.

Сочетание обучения и опыта. *Время между обучением оценщика и началом работы оценщиком не должно превосходить шесть месяцев. Если прошло больше времени, оценщик имел небольшую практику (например, менее двух оценочных центров в течение двух последовательных лет) оценщик должен прослушать курс или пройти специальную подготовку у обученного администратора оценочного центра.*

Информированное участие. Организация обязана полностью проинформировать участников до начала оценочного центра. В идеале, письменно, но можно и в начале программы. Следующая информация должна даваться участникам обязательно:

1. *Цель(и) программы и оценочного центра.* Организация может рассказать об измеряемых размерностях и упражнениях.

2. *Отбор.* Как были отобраны участники оценочного центра.

3. *Выбор(ы)*. Любые действия человека, рассматривающего участие в оценочном центре как условие занятости, продвижения, развития и т.д.

4. *Штат*. Общая информация об оценщиках, включая состав и обучение.

5. *Материалы*. Какие материалы оценочного центра, выполненные участником, собираются и передаются организации.

6. *Результаты*. Как результаты оценочного центра будут использованы, и сколько они будут храниться.

7. *Обратная связь*. Когда и какой вид обратной связи будет доступен участникам.

8. *Переоценка*. Процедура переоценки (если потребуется).

9. *Доступ*. Кто будет иметь доступ к отчетам оценочного центра, и на каких условиях.

10. *Контакт*. Кто будет отвечать за записи, и где будут храниться результаты.

Исследование валидности должно отвечать профессиональным и юридическим стандартам. Технические стандарты описаны в «Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures» и «Standards for Educational and Psychological Testing».

Права участников.

1. Оцениваемые должны получать обратную связь о своем выполнении заданий оценочного центра и информацию обо всех сделанных рекомендациях. *Сотрудники организации* имеют право прочитать любые формальные отчеты о своем поведении и рекомендации, подготовленные и переданные менеджменту. *Кандидаты* должны узнать, как минимум, итоговые рекомендации и, если возможно и требуется кандидатом, причины рекомендации

2. По соображениям безопасности теста упражнения оценочного теста и отчеты оценщиков об их выполнении в отдельных упражнениях не раскрываются, однако данные об оценках размерностей и итоговые рекомендации должны предоставляться по запросу участника.

3. Организация должна информировать оцениваемых о том, какие записи и данные собираются, сохраняются, используются и распространяются.

4. Если организация решает использовать результаты оценки для целей, отличных от тех, что устанавливались вначале, и это может повлиять на оцениваемых, они должны быть проинформированы, и получено их согласие.

Глоссарий

Анализ работы – процесс (обычно комбинация техник, таких как интервью с и наблюдение за работниками; контрольные рабочие листы; интервью с менеджерами высшего уровня), используемый для определения

компетентностей, связанных с успехом или неудачей в работе, служебной роли или рабочей группе.

Валидность – степень, с которой измерительное средство или процесс, такой как оценочный центр, дает полезные результаты. Можно измерять различные валидности (например, «конструктивную», «содержательную», «прогнозную», «социальную»), зависящие от изучаемых вопросов и исследуемых инструментов или процессов.

Компетентность – также называется размерностью. Конstellляция или группа поведений, являющихся специфическими, наблюдаемыми, проверяемыми, которые можно надежно и логично классифицировать вместе и которые связаны с успехом работы.

Надежность – степень, с которой процесс измерения дает те же самые результаты (при прочих равных условиях) при повторных измерениях.

Обратная связь – информация, сравнивающая реальное выполнение работы со стандартом или желаемым уровнем выполнения работы.

Оцениваемый – человек, чью компетентность измеряет оценочный центр.

Оценочный центр – процесс, использующий различные техники и нескольких оценщиков для вынесения суждений относительно степени владения участником выбранными компетентностями.

Оценщик – человек, обученный наблюдать, записывать, классифицировать и делать надежные суждения о поведении оцениваемых.

Размерность – см. компетентность.

Симуляция – упражнение или техника, разработанная для выявления поведения, связанного с размерностями выполнения работы, требующее от участников поведенческого ответа на стимулы ситуации.

Точность – степень, с которой симуляция оценочного центра требует от оцениваемого продемонстрировать реальное поведение, связанное с одной или несколькими выбранными компетентностями. Точность связана с реальностью симуляций в сравнении с актуальными рабочими ситуациями, заданиями и т. д.

ЧАСТЬ II. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ: ПРАКТИКУМ

Пооперационный и функциональный хронометраж

Количество изготовленных изделий для рабочего, проданных единиц товара для продавца или размеры убранной территории для уборщицы представляют прочную основу для нормирования их труда как *сдельщиков*, и далее эта проблема не обсуждается. *Нормирование труда повременщиков может быть основано на учете рабочего (служебного) времени.* Применительно к менеджеру, чиновнику, администратору, руководителю рассмотрим два вида хронометража, которые для определенности назовем пооперационным и функциональным.

Пооперационный хронометраж предназначен для изучения расходования рабочего времени по различным наблюдаемым видам трудовой деятельности (операциям).

Процедура пооперационного хронометража:

1. Выделить основные наблюдаемые элементы служебного поведения менеджера.

2. Изготовить бланки протоколов, исходя из того, что рабочий день начинается в 8 утра и заканчивается в 17 часов.

3. Фиксировать поведение менеджера, пометчая на бланке пересечение вида занятия (операции) и времени ее исполнения. Если в столбцах появляется большое количество отметок, перейти к более мелкой временной шкале (20, 15 или 10 минут).

Операции	8-00 - 8-30	8.30 – 9.00	9.00 – 9.30	9.30 – 10.00	...	16.00 -16.30	16.30- 17.00
1. Изучение документов							
2. Прием посетителей							
3. Совещания							
4. Подготовка документов							
5. Разговоры по телефону							
6. Перемещения по организации							
7. Перемещения по городу							
8. Отдых, перерывы, отвлечения от работы							
...							

В результате статистического анализа удастся узнать:

- сколько времени в течение дня отнимают у менеджера те или иные виды служебной деятельности суммарно;

- какова динамика загруженности менеджера в течение дня, недели, месяца, квартала, года;
- как отличается расходование служебного времени у менеджеров, относящихся к разным уровням управленческой иерархии и занимающих одну и ту же должность.

Иногда в субботних выпусках газет приводится статистика того, на что человек тратит время: сколько спит, сколько ест, сколько добирается до работы и обратно, стоит в очередях в течение всей жизни. Представленные оценки обычно поражают воображение обывателя, а менеджера призывают к смене образа жизни. Многие из них малоподвижны и плотно обедают, а после перерыва не столько работают, сколько борются со сном.

Может быть, стоит, как западные работники, обедать вечером, а днем ограничиваться ланчем (полдником, вторым завтраком)? Хронометраж также может объяснить, почему один человек постоянно жалуется на нехватку времени, а другой, занимающий такую же должность, успевает на работе отдохнуть.

Достоинства пооперационного хронометража:

- метод объективен (в качестве наблюдателя может быть использован любой грамотный человек, например, студент-практикант);
- схема наблюдения универсальна, годится для анализа любой управленческой должности;
- результаты могут быть представлены наглядно в виде диаграмм (самыми выразительными среди них являются круговые /секторные).

Ограничения пооперационного хронометража. Полученные таким образом результаты трудно связать:

- с содержанием работы менеджера (какие документы изучал? С какими проблемами обратились посетители? Чему были посвящены совещания?) вплоть до того, занимался ли он исполнением своих служебных обязанностей или нет;
- с качеством выполнения работы (если работает в выходные и праздники, то это хорошо или плохо?).

Для того чтобы по возможности компенсировать недостатки пооперационного хронометража, применяется *функциональный хронометраж*. Он предназначен для изучения расходования рабочего времени по различным видам служебных обязанностей (функций) данной должности.

Процедура функционального хронометража:

1. Выделить из должностной инструкции или описания должности все должностные обязанности данной должности.
2. Если их много (свыше 12), с помощью непосредственного начальника изучаемого менеджера выделить 12 наиболее важных.

3. Проранжировать выделенные с помощью непосредственного начальника менеджера должностные обязанности в порядке убывания важности от самой важной (ранг 1) до наименее важной (ранг 12).

4. Изготовить бланки протоколов как в случае пооперационного хронометража (см. выше) с той лишь разницей, что вместо операций в первом столбце должны быть записаны выделенные в п. 2 должностные обязанности (контролировать, планировать, регулировать и т. д.) в случайном порядке.

5. Исследуемый менеджер сам фиксирует свою работу, пометая на бланке пересечение функции (должностной обязанности) и времени ее исполнения.

6. По завершении хронометража (рабочего дня, недели, двух недель, месяца и т. д.) менеджер, как и его непосредственный начальник, выполняет п. 3, то есть ранжирует выделенные непосредственным начальником должностные обязанности в порядке убывания важности от самой важной (ранг 1) до наименее важной (ранг 12).

Обработка полученных результатов.

1. Проранжировать, по итогам функционального хронометража, должностные обязанности в порядке убывания затраченного рабочего времени: ранг 1 получит должностная обязанность, на которую было потрачено больше всего времени, ранг 12 – меньше всего.

2. Вычислить коэффициент ранговой корреляции Спирмена (алгоритм нахождения приведен ниже) r_1 между рангами непосредственного начальника и изучаемого менеджера. Если $r_1 > 0$, то начальник и подчиненный сходным образом понимают обязанности должности, если же $r_1 < 0$, то противоположным: то, что начальник считает важным, для подчиненного - пустяк и наоборот.

3. Вычислить коэффициент ранговой корреляции Спирмена r_2 между рангами менеджера и полученными по итогам хронометража. Если $r_2 > 0$, то менеджер управляет своим рабочим временем так, что на наиболее важные, со своей точки зрения, дела тратит больше всего времени. Если $r_2 < 0$, то менеджер своим рабочим временем не управляет; время управляет им.

4. Вычислить коэффициент ранговой корреляции Спирмена r_3 между рангами непосредственного начальника и полученными по итогам хронометража. Если $r_3 > 0$, то начальник управляет служебным временем подчиненного так, что на наиболее важные, с его, начальника, точки зрения, дела он тратит больше всего времени. Если $r_3 < 0$, то непосредственный начальник не управляет служебным временем своего подчиненного.

Логическая схема обработки полученных результатов представлена на рис. 3.

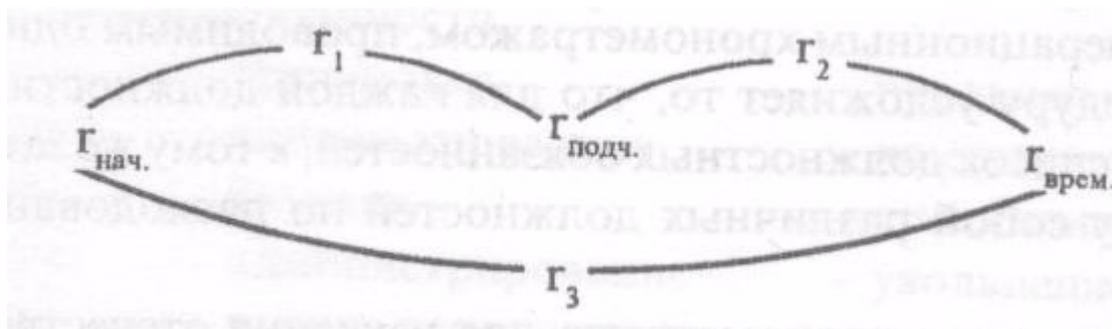


Рис. 3.

Логическая схема обработки результатов функционального хронометража

Алгоритм нахождения коэффициента ранговой корреляции Спирмена проиллюстрируем на примере вычисления r_1 . Предварительные выкладки удобно проводить в табл. 6, состоящей из 12 строк (по числу должностных обязанностей).

Таблица 6

Вычисление коэффициента ранговой корреляции Спирмена

№	$\Gamma_{нач.}$	$\Gamma_{подч.}$	$\Gamma_{нач.} - \Gamma_{подч.}$	$(\Gamma_{нач.} - \Gamma_{подч.})^2$
1.	A_1	B_1	$A_1 - B_1$	$(A_1 - B_1)^2$
2.	A_2	B_2	$A_2 - B_2$	$(A_2 - B_2)^2$
3.	A_3	B_3	$A_3 - B_3$	$(A_3 - B_3)^2$
...
12.	A_{12}	B_{12}	$A_{12} - B_{12}$	$(A_{12} - B_{12})^2$

Коэффициент ранговой корреляции Спирмена находится по формуле $r_1 = 1 - S/286$, где S равно сумме всех чисел последнего столбца. Он не может быть меньше -1 и больше $+1$.

В результате статистического анализа удастся узнать, как и в случае пооперационного хронометража:

- сколько времени в течение дня отнимают у менеджера те или иные виды служебных обязанностей суммарно;
- какова динамика загруженности менеджера в течение дня, недели, месяца и т.д. применительно к исполнению служебных обязанностей;
- как отличается расходование служебного времени у менеджеров, занимающих одну и ту же должность, но, кроме того, есть и дополнительные *достоинства функционального хронометража*;
- напрямую связывает расходование служебного времени с исполнением конкретных должностных обязанностей;

- позволяет количественно оценить, насколько успешно менеджер следует *золотому правилу расходования времени: чем дело важнее, тем большего времени оно заслуживает*;
- позволяет количественно сравнить отношение к должности исполнителя и непосредственного начальника;
- позволяет количественно оценить управляемость менеджера по расходованию служебного времени;
- позволяет количественно сравнить различных менеджеров, занимающих данную должность.

Ограничения функционального хронометража:

- вынужденная фиксация результатов самим менеджером делает исходные данные субъективными, что, до некоторой степени, можно компенсировать пооперационным хронометражом, проводимым одновременно;
- процедуру усложняет то, что для каждой должности приходится готовить свой список должностных обязанностей, к тому же затрудняется сравнение между собой различных должностей по расходованию служебного времени.

Применяя метод хронометража для изучения отечественных менеджеров, исследователи нередко остаются недовольными полученными результатами. В частности, они отмечают, что один день руководителя не похож на другой, и в расходовании времени не видно никакой системы.

В описываемом случае *метод хронометража выступает в роли зеркала*, фиксирующего особенности тайм-менеджмента (управления временем), на которое, как известно, не стоит пенять, если в исходном облике имеются дефекты.

Отечественный автор Г.А. Архангельский предлагает от систем личного тайм-менеджмента переходить к внутрифирменным¹.

Аппликационная форма «PROCTER & GAMBLE»

¹ См.: Архангельский Г.А. Организация времени. – СПб.: Питер, 2005.

Л И Ч Н Ы Е	Ф.И.О.		Дата аппликации			
	Место жительства		Номер телефона			
	Другие адреса, по которым Вас можно найти		Номер телефона			
	Дата рождения (д/м/г)	Место рождения	Гражданство			
	Адрес официальной регистрации (прописка)					
	Не женат (не замужем) Женат (замужем) Разведен (разведена)		Если женат (замужем), Ф.И.О. супруга		Занятие супруга	
	Занятие отца – Должность – Работодатель – Место жительства					
Д А Н Н Ы Е	Занятие матери – Должность – Работодатель – Место жительства					
	Друзья или родственники, занятые в Р & G или его филиалах – есть или нет. Если есть, то где?					
К А Р Ь Е Р А	В каком структурном подразделении или типе работы Вы заинтересованы			Когда Вы можете приступить к работе		
	Каковы цели Вашей карьеры			Минимальная ожидаемая стартовая зарплата в месяц		
О Б Р А З О В А Н И Е	Тип учебного заведения	Название и место нахождения	Главная область обучения	Месяц и год		Дата полу- чения ди- плома
				От	До	
	Средняя школа					
	Университет (институт)					
	Последипломное или другое фор- мальное образо- вание					
А К Т И В Н О С Т И	Перечислите учебные награды, внеучебную активность и хобби					
	Учебные награды (посещение кружков, участие в олимпиадах, конференциях)					
	Внеучебная активность (спорт, художественная самодеятельность)					
	Другие интересы и хобби					
О П Ы	Сообщите информацию о настоящей и предыдущих работах (кроме военной службы). Если получали комиссионные, оцените среднюю зарплату в месяц. Включите неполную занятость, работу по совместительству наряду с постоянной. Заполните все клетки для каждого периода работы.					

Т Р А Б О Т Ы	Название и адрес работодателя	Даты Месяц/Год	Полная, частичная занятость	Должностные обязанности	Месячный доход	Причина увольнения			
		От До							
		От До							
		От До							
ВО ЕН НАЯ СЛУ ЖБА	Активная военная служба Прошел Не проходил Не требовалась	Если не требовалась, почему?	Период активной службы Месяц/Год От До	Основные обязанности на службе					
О Б Щ А Я	Языки								
	Чтение			Письмо			Разговор		
	Отл.	Хор.	Удовл.	Отл.	Хор.	Удовл.	Отл.	Хор.	Удовл.
И Н Ф О Р М А Ц И Я	Откуда Вы узнали о возможности работы в P & G								
	Подавали ли Вы ранее аппликацию в P & G или его филиалы: да – нет								
	Проходили ли Вы ранее интервью в P & G: да – нет								
	Скорость печати: быстрая – средняя – медленная								
	Вы умеете пользоваться персональным компьютером: да – нет								
	У Вас есть водительские права: да – нет								
	У Вас есть загранпаспорт: да – нет								
	Выезжали ли Вы за пределы России: да – нет								
	Если да, какие страны и когда Вы посетили								
	Используйте это место для сообщения дополнительной информации, которая может помочь нам при рассмотрении Вашей квалификации и интересов								
Насколько мне известно, сообщенная мною выше информация полна и достоверна. Подпись аппликанта:									

Вопросник «PROCTER & GAMBLE»

Приведите примеры из своего профессионального или личного опыта.

1. Приведите пример того, как Вы поставили перед собой высокую, труднодостижимую цель и стремились к ней вплоть до ее достижения, несмотря на трудности и препятствия.
2. Опишите ситуацию, в которой Вы взяли на себя инициативу по привлечению других людей к выполнению важного задания и сыграли роль лидера в достижении требуемых результатов.
3. Опишите проблемную ситуацию, в которой Вам необходимо было найти подходящую информацию и решить, какие шаги надо предпринять для достижения требуемых результатов
4. Приведите пример того, как Вы успешно использовали факты для того, чтобы добиться согласия других людей.
5. Приведите пример Вашего успешного сотрудничества с людьми для достижения важного результата.
6. Опишите творческую/инновационную идею, пришедшую Вам в голову и внесшую существенный вклад в успех какой-либо работы или проекта.
7. Приведите пример того, как Вы оценили ситуацию и достигли хороших результатов за счет сосредоточения сил на важнейших приоритетах.
8. Приведите пример того, как Вы приобрели технический навык и использовали его на практике.

Предназначена для оценки *стиля управления* руководителя связанными с ним по работе людьми (подчиненными, начальниками, коллегами). Для каждого из 27 блоков анкеты респондентам предлагается выбрать один из пяти предложенных вариантов, лучше всего характеризующий руководителя, и отметить его в бланке, приведенном ниже.

№	а	б	в	г	д
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					

1. а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему; б) пассивен в выполнении управленческих функций; в) четко распределяет функции между собой, своими замами и подчиненными; г) ожидает указаний сверху или даже требует их; д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. а) в критических ситуациях, как правило, переходит на более жесткие методы руководства; б) критические ситуации не изменяют его способов руководства; в) в критических ситуациях не обходится без помощи вышестоящих руководителей; г) сталкиваясь с трудностями, начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными; д) в критических ситуациях плохо справляется со своими обязанностями.

3. а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало; б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть; в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии; г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении; д) общается в основном с активом коллектива.
4. а) в его отсутствие подчиненные работают хуже; б) коллектив не снижает продуктивности, если он временно покидает его; в) подчиненные постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше; г) в его отсутствие продуктивность работы повышается; д) в его отсутствие коллектив работает с переменным успехом.
5. а) сам обращается за советом к подчиненным; б) не допускает, чтобы подчиненные ему советовали и тем более возражали; в) подчиненные не только советуют, но могут давать ему указания; г) советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого; д) если подчиненные знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом ему.
6. а) контролирует работу от случая к случаю; б) всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом; в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей; г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе; д) нередко вмешивается в работу исполнителей.
7. а) его интересует только выполнение задания, а не отношения людей друг к другу; б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе; в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально; г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий; д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.
8. а) приказывает так, что хочется выполнять; б) приказывать не умеет; в) его просьба не отличается от приказа; г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро; д) его приказы вызывают у подчиненных недовольство.
9. а) на критику обычно не обижается, прислушивается к ней; б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает; в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это; г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей; д) не реагирует на критику.
10. а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем знаком; б) если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим; в) можно сказать, что он не стремится пополнить свои недостатки в знаниях; г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях; д) если не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.
11. а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность; б) ответственность распределяет

между собой и своими подчиненными; в) всю ответственность возлагает только на себя; г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них; д) бывает, что он, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих заместителей или нижестоящих руководителей.

12. а) старается, чтобы его замы были квалифицированными специалистами; б) добивается безотказного подчинения замов и помощников; в) ему безразлично, кто у него работает замом (помощником); г) осторожен по отношению к замам, потому что боится за свое положение; д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.

13. а) исполнители довольны, когда он отсутствует: они чувствуют некоторое облегчение; б) с ним работать интересно, поэтому ожидают его возвращения; в) его отсутствие не замечается исполнителями; г) вначале исполнители довольны, что он отсутствует, а потом скучают; д) сначала его отсутствие чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных; б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит; в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами; г) часто делает подчиненным замечания и выговоры; д) его замечания всегда справедливы.

15. а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно; б) по отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым; в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие; г) создается впечатление, что его вежливость неискренняя; д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

16. а) привлекает к управлению рядовых членов коллектива; б) нередко перекладывает свои функции на других; в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться; г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не он, а другие члены коллектива.

17. а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению; б) не может влиять на дисциплину; в) умеет поддерживать дисциплину и порядок; г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные его боятся; д) недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. а) общается с подчиненными только по деловым вопросам; б) заговаривая с подчиненными о деле, спрашивает и о личном, о семье; в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела; г) инициатива общения исходит от подчиненных, он редко заговаривает сам; д) нередко его трудно понять в общении с ним.

19. а) единолично вырабатывает решения или отменяет их; б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее всего уходит от этого; в) старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы; г) решает только те вопросы, которые сами

возникают, не старается заранее предусмотреть их решение; д) берется за решение в основном мелких вопросов.

20. а) в его коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие; б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение; в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров: люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом; г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески; д) в его присутствии исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно; б) иногда навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства; в) исполнители работают больше по его указаниям, нежели самостоятельно; г) исполнители предоставлены самим себе; д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками; б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации; в) обычно советуется с замами и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями; г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег; д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. а) инициатива подчиненных им не принимается; б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше и спросят); в) поддерживает инициативу подчиненных; г) не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны; д) инициативы не проявляет ни сам, ни его подчиненные.

24. а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»; б) требователен, но одновременно и справедлив; в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым; г) пожалуй, он не очень требовательный человек; д) требователен и к себе, и к другим.

25. а) наверное, он консервативен, потому что боится нового; б) охотно поддерживает целесообразные нововведения; в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми; г) у него лучше получается с нововведениями в непромышленной сфере; д) нововведения проходят мимо него.

26. а) в своей работе широко опирается на общественные организации; б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании; в) некоторые важные дела решаются фактически без его участия, его функции выполняют другие; г) большинство вопросов решает за коллектив он сам; д) способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. а) ему безразлично, что о нем думают подчиненные; б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над подчиненными; в) считает себя незаменимым в коллективе; г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают; д) излишне критичен по отношению к подчиненным.

Структура методики А.Л. Журавлева по 27 блокам

1. Распределение полномочий между руководителем и подчиненными.
2. Действия руководителя в критических ситуациях.
3. Контакты руководителя с подчиненными.
4. Работа коллектива в отсутствие руководителя.
5. Отношение руководителя к советам и возражениям подчиненных.
6. Контроль деятельности подчиненных.
7. Соотношение производственных и социально-психологических задач.
8. Приказы руководителя.
9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных.
10. Поведение руководителя при недостатке знаний.
11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными.
12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам.
13. Эмоциональная удовлетворенность подчиненных в отсутствие руководителя.
14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных.
15. Характер обращения руководителя с подчиненными.
16. Участие подчиненных в управлении.
17. Поддержание руководителем дисциплины.
18. Характер общения руководителя с подчиненными.
19. Характер принятия решений по руководству коллективом.
20. Взаимоотношения между работниками в коллективе.
21. Предоставление самостоятельности подчиненным.
22. Отношение руководителя к советам других.
23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных.
24. Характер требовательности руководителя.
25. Отношение руководителя к нововведениям.
26. Участие членов коллектива в принятии решений.
27. Отношение руководителя к себе.

№	а	б	в	г	д
1	Д3	П2	К3	П3	К2
2	Д3	К2	П1	К3	П3
3	П1	К2	Д2	К1, П2	К2
4	Д1	К2	П2	П1	К2
5	К3	Д2	П2	П2, К1	К2
6	П3	Д3	К3	Д3	Д2
7	Д1	К1	П2	П1, К1	К1
8	К3	П3	Д2	П2	Д3
9	К2	П2	Д2	Д2, П2	П2
10	Д2	К2	П1	Д2, К2	К1, П2
11	П2	К2	Д2	Д1, П2	Д2, П1
12	К1	Д1	П1	Д2	Д3
13	Д2	К2	П2	К1	Д1, П2
14	П3	Д3	К3	Д2	К3
15	К2	Д2	П2	Д2	Д2, П2
16	К2	Д1, П1	Д1, П2	П3	
17	Д2	П2	К2	Д2	П3
18	Д3	К3	П2, К1	П2, Д1	П1
19	Д3	П2	К3	П3	П3
20	Д1	К1	П1	К2	Д2
21	К2	Д2	Д2	П2	Д2
22	К2	Д1, К2	Д2, К1	К2	Д2
23	Д2	П2	К2	П2	П3
24	Д3	К3	Д2	П3	К2
25	П1	К1	Д1	К2	П2
26	К2	К3	П3	Д3	К3
27	П1	К2	Д1	К2	Д3

Буквы Д, К и П в ключе обозначают три основных стиля руководства: директивный (Д), коллегиальный (К) и попустительский (П). Каждое совпадение ответа с ключом дает от 1 до 3 баллов в соответствующий стиль. Например, если П3, то в попустительский стиль добавляется 3 балла. Если в клетке две записи, например, Д1, К2, то в директивный стиль добавляется 1 балл, а в коллегиальный 2 балла (одновременно). Итоговая сумма (Д + К + П) характеризует выраженность стиля руководства в целом, а дроби

$$\frac{Д \bullet 100\%}{Д + К + П}, \quad \frac{К \bullet 100\%}{Д + К + П}, \quad \frac{П \bullet 100\%}{Д + К + П} -$$

вклад директивного, коллегиального и попустительского компонентов в стиль руководства.

Вопросник «Делегирование полномочий»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня? Берете ли Вы регулярно работу на дом?
2. Трудитесь ли Вы дольше, чем Ваши сотрудники?
3. Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли Вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы Вам?
5. Знают ли Ваш коллега, подчиненный или шеф Ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить Вас, если Вы оставите свою работу?
6. Хватает ли Вам времени на планирование Ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли «завален» бумагами Ваш письменный стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли Вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за Вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли Вам приходится спешить, чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуется ли Вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
12. Сами ли Вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?
13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?
14. Хватает ли Вам времени на общественную и представительскую деятельность?
15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Ключ к вопроснику.

0–3 ответа «да» – Вы делегируете отлично;

4–7 ответов «да» – у Вас еще есть резервы для улучшения делегирования;

8 и более ответов «да» – делегирование для Вас – серьезная проблема.

Вопросник «Самоменеджмент»

Оцените применительно к себе следующие суждения с помощью шкалы:

0 – почти никогда; 1 – иногда; 2 – часто; 3 – почти всегда.

1. Резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы и планирования.
2. Перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам, и важнейшие вещи делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Свою дневную нагрузку стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.
10. Умею говорить «нет», когда на мое время претендуют другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Ключ к вопроснику.

0–15 баллов – Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств;

16–20 баллов – Вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех;

21–25 баллов – у Вас хороший самоменеджмент.

Определение способов регулирования конфликтов (Тест Томаса)

Выберите из каждой из 30 пар суждений то, которое более типично для Вашего поведения в конфликтной ситуации.

1А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

1Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

2Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

- 3Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 4А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
- 4Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 5А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
- 5Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 6А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
- 6Б. Я стараюсь добиться своего.
- 7А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 7Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
- 8А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- 8Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
- 9А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- 9Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
- 10Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
- 11Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
- 12А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- 12Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 13А. Я предлагаю среднюю позицию.
- 13Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
- 14А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
- 14Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 15А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
- 15Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
- 16А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
- 16Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
- 17Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- 18Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет

мне навстречу.

19А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

19Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

20Б. Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

21Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

22Б. Я отстаиваю свои желания.

23А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

23Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

24Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

25Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26А. Я предлагаю среднюю позицию.

26Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

27Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

28Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29А. Я предлагаю среднюю позицию.

29Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

30Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

После обработки ответа с помощью ключа табл. 7, можно переходить к интерпретации теста.

Человек, использующий стиль *конкуренции*, *соперничества* активен и не заинтересован в сотрудничестве с другими, достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается в первую очередь удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы.

Использующий стиль *избегания, уклонения* человек не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает при выработке решения или уклоняется от решения конфликта. Для этого используются уход от проблемы (выход из комнаты, смена темы), игнорирование ее, перекалывание ответственности на других, отсрочка решения.

Для *приспособления* характерны совместные действия с другими людьми без попытки отстаивать свои интересы. В отличие от уклонения, при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву своих интересов.

Тот, кто следует стилю *сотрудничества, кооперации* активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, так как сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, который требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество – самый трудный, но и наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

При использовании стиля *компромисса* обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в остальном, часто главном. Это делается путем торга и обмена, уступок. В отличие от сотрудничества, компромисс достигается на более поверхностном уровне – один уступает в чем-то, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению по принципу «худой мир лучше доброй ссоры». При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон.

Выбор того или иного стиля разрешения конфликта зависит от личности и ситуации.

Таблица 7

Ключ к тесту К. Томаса

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		

3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

0–5 баллов – низкие значения; 8–12 баллов – высокие значения

Вопросник «Самооценка конфликтности»

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпримете?
 - а) избегаю вмешиваться в ссору;
 - б) могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
 - в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.
2. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки?
 - а) всегда критикую за ошибки;
 - б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
 - в) нет.
3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который

Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется вам лучше?

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) разумеется, предложу свой план;
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли Вы спорить с коллегами, друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть перед Вами без очереди. Ваша реакция?

- а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
- б) возмущаюсь, но про себя;
- в) открыто высказываю свое негодование

6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от Вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

- а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах проекта;
- б) выделю положительные стороны проекта и предложу автору продолжить его разработку;
- в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что теща (свекровь) говорит Вам о необходимости экономии и бережливости, о Вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей последней покупке. Что Вы ей скажете?

- а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) говорите, что эта вещь не стоит уплаченных за нее денег;
- в) Обвиняете ее в мотовстве, ссоритесь с ней из-за ее покупки.

8. В парке Вы встретили подростков, которые курят и пьют пиво. Как Вы отреагируете?

- а) сделаете им замечание;
- б) подумаете: зачем портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;
- в) если бы это было не в общественном месте, то Вы бы их отчитали.

9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал вас. Ваша реакция?

- а) не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;
- б) попрошу, чтобы он еще раз при мне проверил счет;
- в) выскажу все, что о нем думаю.

10. Вы с супругом в пансионате. Администратор занимается посторонними делами вместо того, чтобы обслуживать Вас. Ваша реакция?

- а) нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже

уволят с работы;

б) если даже и выскажу какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;

в) придираюсь к обслуживающему персоналу или срываю свой гнев на жене (муже).

11. Вы спорите с сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Оценка результатов. Каждый ответ оценивается от 1 до 4 очков в соответствии с табл. 8.

Таблица 8

Ключ к вопроснику «Самооценка конфликтности»

Ответ	Вопросы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

От 30 до 44 очков. Вы тактичны и не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избегаете критических ситуаций. Когда же приходится вступать в спор, учитываете, как это может отразиться на Вашем служебном положении или личных отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О Вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно Вам. Вы навязываете свое мнение, даже если Вы не правы. Вы не обидитесь, если Вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за Вашим поведением комплекс неполноценности?

Вопросник «Тактика поведения в конфликте»

Тест содержит две части: «Избегающий конфликта» и «Действующий напролом». Обе части теста содержат по 10 утверждений. Каждое из них требует ответа «да» или «нет». Вы должны будете сделать выбор. За ответ «да» начисляется 1 балл, за ответ «нет» – 0 баллов.

«Избегающий конфликта»

- | | |
|---|--------|
| 1. Всегда проигрывает в конфликте | Да Нет |
| 2. Считает, что конфликта надо избегать | Да Нет |
| 3. Выражает свое мнение извиняющимся тоном | Да Нет |
| 4. Считает, что проиграет, если выразит несогласие | Да Нет |
| 5. Удивляется, почему другие его не понимают | Да Нет |
| 6. Говорит о конфликте на стороне оппонента | Да Нет |
| 7. Воспринимает конфликт весьма эмоционально | Да нет |
| 8. Считает, что в конфликте не следует демонстрировать своих эмоций | Да Нет |
| 9. Чувствует, что надо уступить, если хочешь разрешить Конфликт | Да Нет |
| 10. Считает, что люди всегда с трудом выходят из конфликта | Да Нет |

Оценка результатов. 8-10 баллов – выражена тенденция к конфликтности; 4-7 баллов – средне выраженная тенденция к конфликтному поведению; 1-3 балла – тенденция не выражена.

«Действующий напролом»

- | | |
|---|--------|
| 1. Часто подтасовывает факты | Да Нет |
| 2. Действует напролом | Да Нет |
| 3. Ищет слабое место в позиции оппонента | Да нет |
| 4. Считает, что отступление ведет к «потере лица» | Да Нет |
| 5. Использует тактику «затыкания» рта оппоненту | Да Нет |
| 6. Считает себя знатоком | Да Нет |
| 7. Нападает на человека, а не на проблему | Да Нет |
| 8. Использует тактику маскировки (голосом, манерами и т. п.) | Да Нет |
| 9. Считает, что выигрыш в аргументах очень важен | Да Нет |
| 10. Отказывается от дискуссии, если она не идет в соответствии с его замыслом | Да Нет |

Оценка результатов. 8-10 баллов – явная тенденция действовать напролом; 4-7 баллов – средне выраженная тенденция; 1-3 балла – тенденция не выражена.

Вопросник «Критика и Вы»

Выберите один из вариантов ответов на каждый из предлагаемых вопросов.

1. Считаете ли Вы критику методом изживания недостатков в работе

отдельных лиц или коллективов?

- а) да, считаю критику необходимым элементом жизнедеятельности любого коллектива;
- б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;
- в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. Как Вы относитесь к публичной критике?

- а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;
- б) полагаю, что лучше высказать замечания человеку в кабинете, чем публично на людях;
- в) предпочитаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

- а) да, конечно;
- б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать недопустимо;
- в) можно, но крайне осторожно.

4. Как Вы относитесь к самокритике?

- а) стараюсь быть объективным к себе и своей работе и, если вижу недостатки, открыто признаю их, не дожидаясь, пока укажут другие;
- б) обычно знаю недостатки работы «своего» коллектива и свои, но не спешу себя критиковать;
- в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы выражаться мягко, корректно, тактично, чтобы не задеть личность критикуемого?

- а) да, разумеется;
- б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем лучше;
- в) все зависит от личности: если она обидчива - учитываю это, а если нет - особо не церемонюсь.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы «подсластить пилюлю» указаниями на положительные моменты в деятельности объекта критики?

- а) да, обычно стараюсь;
- б) нет, не вижу в этом необходимости;
- в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидится, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли Вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»?

- а) да, стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;

- б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;
 - в) стараюсь критиковать только по существу, не отвлекаясь на частности.
8. Вносите ли Вы в ходе критики предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?
- а) да, считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он критиковать не в праве, поэтому и стараюсь внести какие-либо предложения;
 - б) нет, полагаю, что главное - обнажить проблему, указать на недостаток, а как его устранить - дело критикуемого или других компетентных органов и специалистов;
 - в) предпочтительней конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.
9. Какова обычно Ваша первая реакция на критику?
- а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;
 - б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;
 - в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, не отказываюсь.
10. Какое поведение характерно для Вас при ответе на критику?
- а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;
 - б) прибегаю к методу «защиты от противного», то есть критикую критикующего;
 - в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или «моей» службы), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства.
11. Раздражает ли Вас критика?
- а) да, как правило;
 - б) не очень;
 - в) смотря кто и как критикует.
12. Появляется ли у Вас чувство неприязни к критикующему Вас человеку?
- а) да, как правило;
 - б) нет, крайне редко;
 - в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.
13. Как Вы в дальнейшем строите отношения с критикующим Вас человеком?
- а) как и прежде;
 - б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим способом;
 - в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с

ним в контакт.

14. Как Вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

- а) считаю их «приспособленцами», «трусишками», «угодниками»;
- б) нормально отношусь, что тут особенного;
- в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследования критикующих?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

16. Какое высказывание о критике вам ближе?

- а) критика - это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;
- б) управленческая деятельность - творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не каждый, кому не лень;
- в) и на критику существует мода.

Оценка результатов.

Ответы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
б	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
в	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1

8-18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют Вас, а, критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том и другом случае Вы эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходим некий «комплекс стабильности», то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, следует повышать деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19-32 балла. Вы терпеливо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая, однако, ее значения. Ваше поведение в роли критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» – Вы редко «выходите из себя». В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33-46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, открыто признаете свои ошибки. Изредка Вас посещает чувство досады на критику, однако Вы не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что Вы на своем месте, позволяет не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

Игра «Пни меня»

Менеджер хорошо знает свое дело и нормально работает. Однако он допускает мелкие ошибки при оформлении документов, иногда забывает контролировать сроки поставок и т.д. Пунктуальный начальник каждый раз вызывает его на «ковер» и дает «пинка». Какова стратегия выхода из создавшегося положения для руководителя? Для сотрудника?

Игра «Сейчас я тебе покажу»

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А Вы знаете, который сейчас час?» Сотрудник извиняется за опоздание и говорит, что это больше не повторится. Руководитель начинает угрожать: «Вы регулярно опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Подчиненный в ответ молчит, не зная, как реагировать. Какова стратегия выхода из создавшегося положения для руководителя? Для сотрудника?

Игра «Зал суда»

Два ведущих сотрудника не могут прийти к единому мнению и приходят к общему руководителю с просьбой разрешить их спор. В ходе обсуждения обе стороны представляют аргументы, однако все участники обсуждения понимают, что его целью является не поиск оптимального решения, а доказательство своей правоты. Какова стратегия выхода из создавшегося положения для руководителя? Для подчиненных?

Кейс-стади «Молодой руководитель – 1»

Организация отправила на разработку нового нефтегазового месторождения для проведения пробного бурения бригаду бурильщиков и молодого менеджера, прошедшего стажировку и обучение в России и на Западе. Ему было лет 30, бурильщикам – между 40 и 50. В бригаде квалификация каждого работника была не ниже шестого разряда, руки у всех – золотые, но при этом употреблялось много даже по российским меркам спиртных напитков.

Прошел один день – бригада пьет. Прошел второй, пятый, шестой... Изменений не наступает. На вопросы, просьбы и распоряжения менеджера бригада реагирует спокойно: «Не нервничай, Петрович, все будет нормально!» В условиях Крайнего Севера найти замену работникам нереально. Ситуация развивалась таким образом около двух недель. Всего на пробное бурение скважины было отведено 1,5 месяца. Ваши действия?

Решение. В силу большой разницы в возрасте, уровне образования и опыте бригада не приняла менеджера. К нему отнеслись как к мальчишке, выскочке, которому надо еще доказать тертым мужикам свои умения и силу. Тогда бригада уступила бы ему часть власти в зависимости от весомости аргументов. Такого рода *саботаж* является следствием того, что *наделение формальными полномочиями не обеспечивает реальной властью.*

Ее надо получить, заслужить, заработать или отобрать силой. Разговоры и убеждения бесполезны, как и апелляция к совести и сознательности. Пить с подчиненными вместе – подрыв авторитета и признание собственной слабости. Применение физической силы рискованно. Группа с низким уровнем образования и узким кругом интересов является весьма сплоченной и способна отомстить, когда обидчик уснет. Индивидуальные воздействия, попытки привлечь на свою сторону хотя бы одного члена бригады обречены на неуспех.

Остаются *финансовые рычаги*: зарплата и премия. Менеджер по промежуточным результатам работы выписал бригадиру большую премию, поблагодарил его в присутствии бригады и пожал руку. Остальным членам бригады не досталось ничего. На следующее утро бригада трезвая и злая вышла на работу. За три недели был выполнен весь объем работ. Работяги сказали менеджеру: «Мы тебя стали уважать. Ты молодой мужик, но хитрый», – и приняли его. Бригадиру из-за неожиданного приближения к начальству и утраты авторитета пришлось уволиться.

Описанное решение было оценено некоторыми слушателями как непорядочное, подлое, а потому неприемлемое. Считаю, что был дан симметричный ответ: *непорядочное поведение бригады вызвало адекватную реакцию менеджера.*

Кейс-стади «Молодой руководитель – 2»

В банк начальником юридического отдела был принят молодой (25 лет) человек с незаконченным финансово-экономическим образованием. В его подчинении оказались трое специалистов высокой квалификации с большим опытом работы, принявшие сложившуюся ситуацию спокойно и нейтрально.

В первый же день в отдел поступил заказ на юридическое обслуживание от крупного и перспективного клиента. Банк внимательно относился к потребностям клиентов, поэтому начальник отдела принял заказ в устной форме и пообещал выполнить его в кратчайшие сроки – к 16.00 того же дня. Он поручил работу ведущему специалисту отдела – Марии Ивановне (36 лет). Та кивнула головой и погрузилась в работу.

Прошло 16.00, затем еще час. Клиент «оборвал» все телефоны. На раздраженный вопрос руководителя: «Сколько же можно ждать?!» – Мария Ивановна спокойно ответила: «Мне на такую работу по инструкции положено 12 часов. Конечно, если Вы не хотите получить халтуру. Поэтому завтра в 10.00 она будет у Вас на столе».

Попытки поручить работу двум другим сотрудникам успехом не увенчались: одна сотрудница сослалась на более низкую квалификацию, а второй коллега заявил, что кроме Марии Ивановны никто не сделает работу для столь крупного клиента на должном уровне. Начальник отдела сорвался

и накричал на Марию Ивановну, а затем вышел из комнаты. Его вспышка вызвала у сотрудников улыбки. Что делать?

Решение. Снова молодой руководитель не был принят группой и столкнулся со скрытым саботажем. В отличие от предыдущей ситуации, он заключается в *«работе по инструкциям»*. Из описания кейса ясно, что молодой человек, не имеющий профильного юридического образования, был принят по блату, близкому знакомству с руководством банка. Можно предположить, что Мария Ивановна мечтала занять это место и хочет поставить на место выскочку.

Для разрешения конфликта необходимо *извиниться* за свое поведение и *попросить о помощи* Марию Ивановну в присутствии других сотрудников, подчеркнуть *уважение* к ее высокой квалификации. На практике этого хватило для того, чтобы Мария Ивановна принесла подготовленную к 16.00 документацию.

Однако необходимо четко закрепить свой успех. С одной стороны, Марию Ивановну полезно *публично поощрить*, направив на встречу с клиентом представлять банк (*пряник*). Об этом на следующий день будет знать весь персонал банка. С другой стороны, в разговоре с глазу на глаз необходимо сообщить ей, что она ведет рискованную игру: пытаясь подставить вас, руководителя отдела, она одновременно подставляет банк, и *за подобное поведение она в следующий раз будет уволена (кнут)*.

Кейс-стади «Госпитальные прыжки»

Прыжки с балконов и окон госпиталей иногда используются больными для попыток суицида. Однако в данном случае речь идет о *перемещении некомпетентных и потенциально опасных работников из больницы в больницу*. В основе госпитальных прыжков лежит нежелание больниц раскрывать негативную информацию другим больницам, когда они проверяют рекомендации с прежнего места работы. Говоря по-русски, речь идет о разновидности *круговой поруки* – важного элемента российской модели управления (американский вариант – на карикатуре).



Круговая порука, «шайка Твида»: «Скажите, кто спёр народные деньги?» – «Это он» – и все показывают пальцами друг на друга (Нью-Йорк, 1870).

Круговая порука – солидарная ответственность, когда все члены группы отвечают за обязательства одного. В России до начала XX в. этот термин применялся к ответственности сельской общины за подати и недоимки своих членов. В обиходе этот термин означает согласие членов группы с действиями любого из своих членов, а также его поддержка, пассивная или активная («своих не сдаем»). Круговой поруке посвящена песня группы «Наутилус Помпилиус» «Скованные одной цепью».

Госпиталю Ridgeview был предъявлен иск после того, как халатность медсестры едва не привела к гибели ребенка. Администрацию госпиталя обвинили в том, что она приняла медсестру на работу до того, как та представила рекомендацию с прежнего места работы. Истцы предоставили достоверную информацию о том, что *медсестра допустила аналогичную халатность на предыдущем месте работы.*

Директор персонала госпиталя Джон Ривс считал, что проверка рекомендаций – пустая трата времени, так как местные директора персонала госпиталей не предоставят на своих прежних сотрудников компромат, в то время как при проверке своих кандидатов просят информацию, которую сами не дают. Адвокат Джона Ривса предложил ему выбор из двух альтернатив:

1) можно продолжать игнорировать рекомендации, рискуя нарваться на судебный иск;

2) придерживаться политики предоставления полной информации о прежних сотрудниках с риском судебного преследования с их стороны.

Адвокат рекомендовал второй вариант, так как считал, что потенциальная цена первой альтернативы (признание госпиталя виновным в клевете) существенно ниже второй – признания виновности госпиталя в халатности.

Задание. Что бы Вы порекомендовали госпиталю? Какие вопросы можно было бы задать при приеме на работу, чтобы разрешить проблему? Возможно ли объединение госпиталей для коллективного решения проблемы? Если да, то как его добиться?

Кейс-стади «Уходя, уходи»

Ирина Соловьева была одним из 20 человек, нанятых на работу в открывшийся в 1995 г. в Санкт-Петербурге филиал крупной английской компании V.N&P, занимавшейся продажей своей продукции, произведенной на заводах в Европе. В Петербурге у компании было три склада, расположенных в разных концах города. Ирина занимала должность руководителя группы инвентаризации, состоящей из трех человек. В ее обязанности входило составление сводных ежедневных отчетов о движении продукции, об остатках на складах, ежемесячные инвентаризации складов и организация работы контролеров.

Компания предлагала своим сотрудникам хороший *компенсационный пакет*: высокий уровень заработной платы; медицинскую страховку для сотрудников компании и членов их семей; бесплатное питание в офисе или денежную компенсацию сотрудникам, работа которых связана с разъездами; пластиковые карты VISA, на которые перечислялась зарплата сотрудников в долларах. Компания взяла на себя ответственность за погашение всех расходов, связанных с открытием счетов и их обслуживанием, а также перерасходов в случае их возникновения.

Ирине нравилась *атмосфера дружбы и взаимопомощи*, сложившаяся в компании. Она ощущала себя членом команды. Руководство компании уделяло большое внимание психологической атмосфере в коллективе, тем более что в первые месяцы работы сотрудникам приходилось работать интенсивно и часто задерживаться в офисе. Первый месяц работы прошел для Ирины успешно. По окончании второго месяца сотрудники с супругами были приглашены на ужин в ресторан, где генеральный директор филиала Пол Браун, выступая с речью, поблагодарил сотрудников за плодотворную работу, а членов их семей за терпение и понимание необходимости интенсивного графика работы.

Бизнес развивался успешно. Темпы роста продаж соответствовали планам головной компании. Через полтора года было принято решение о налаживании производства в России. Завод решили строить в Московской области. Отделение в Петербурге в этой связи претерпело *организационные изменения*: было принято решение отказаться от двух складов и оставить лишь один – самый крупный, что повлекло за собой решение о ликвидации группы инвентаризации, которую возглавляла Ирина. Одновременно с этим в бухгалтерии было создано дополнительное место бухгалтера по товарным запасам.

Светлана – менеджер по персоналу – провела несколько совещаний с Генеральным директором и директором по финансам, которому подчинялась Ирина, по поводу ее дальнейшей судьбы. Оставшийся в распоряжении фирмы склад переходил с работы в режиме одной смены на трехсменный режим. Контролерам, находящимся в подчинении Ирины, было предложено

перейти работать на этот склад на аналогичные должности, на что они и согласились.

Переговоры с руководителями отдела продаж и маркетинга показали, что в этих отделах нет вакантных должностей. Светлана понимала, что позиция бухгалтера по товарным запасам стоит в иерархической лестнице компании ниже, чем предыдущая должность Ирины, но это была единственная позиция, которую Светлана вообще могла предложить Ирине. Зарплата, предлагаемая на этой должности, была на 200 долларов ниже, чем текущая зарплата Ирины. В ходе последнего совещания финансовый директор предложил побеседовать с Ириной, объяснить ей сложившуюся ситуацию, предложить должность бухгалтера с сохранением для Ирины ее текущей зарплаты, сделав акцент на желании сохранить Ирину как сотрудника компании.

В последнее время Ирина была сильно загружена работой, к тому же ее мама оказалась в больнице, и Ирина каждый день ездила к ней после работы. Она слышала разговоры об изменениях в структуре компании, но у нее не было времени вникнуть в происходящее. Когда Джон - финансовый директор - пригласил ее в кабинет и подробно рассказал об изменениях и о том, как это коснется ее отдела, а также вручил ей приказ о том, что через два месяца должность Ирины подлежит сокращению, она расплакалась и ощутила себя обиженной и никому не нужной. Джон был потрясен слезами и вызвал на помощь Светлану.

Через несколько дней после беседы Ирина заявила о том, что она не останется в компании на предложенной ей должности. Джон снова пригласил Ирину к себе в кабинет и вместе со Светланой пытался уговорить ее остаться. Ирина сказала, что приняла окончательное решение, так как не видит для себя перспектив развития в компании.

Стороны договорились, что Ирина в течение двух месяцев, предусмотренных законодательством, будет подводить итоги деятельности отдела, а также передавать дела сотруднику бухгалтерии, после чего ей будет выплачена заработная плата в полном объеме, а также компенсация в связи с увольнением в размере двух месячных окладов. Приказ об увольнении будет датирован 1 июня, тогда же ей будет выплачена полная сумма компенсации.

Ирина попросила сумму компенсации перечислить ей в долларах на пластиковую карту (как это обычно делалось в случае перечисления зарплаты), при этом она согласилась с необходимой для этого десятидневной отсрочкой платежа. После консультаций с главным бухгалтером Светлана предупредила Ирину о том, что на пластиковую карту может быть переведена только зарплата, а сумма компенсации будет выплачена Ирине в рублях после того, как Ирина снимет всю сумму с карты, принесет карту в бухгалтерию и сдаст ее по соответствующему акту. Только после этого Светлана выдаст ей трудовую книжку, а окончательный расчет будет произведен в

течение трех рабочих дней после сдачи пластиковой карты.

Ирина обратилась к Джону с просьбой разрешить пользоваться телефоном и факсом компании для общения с рекрутинговыми агентствами и работодателями для скорейшего трудоустройства. Джон разрешил Ирине пользоваться не только в последние две недели, но и после официального увольнения.

После 1 июня Ирина в компании не появлялась. Светлана 14 июня позвонила Ирине домой и, узнав, как продвигается ее трудоустройство, напомнила, что надо получить трудовую книжку, а также сдать пластиковую карту, так как без этого бухгалтерия не может произвести начисление компенсации. Ирина ответила, что так как она еще не нашла работу, то трудовая книжка ей пока не нужна, но она постарается на следующей неделе заехать в офис и решить все дела.

Светлане не понравилось, что Ирина откладывает свой визит еще на неделю, но чувство вины за произошедшее не позволило ей настоять на скорейшем прибытии в офис. Прошло два месяца. Реорганизация компании требовала многих усилий от Светланы. Она летала в Москву каждую неделю. К тому же вчера перед отъездом в Петербург менеджер по персоналу Европейского дивизиона сказал ей, что доволен ее работой и предложил подумать о переезде в Москву в качестве директора по персоналу всего Российского отделения. Эти события отвлекли Светлану от случая с Ириной, которая появилась в офисе лишь в конце июля. Светлана в этот момент была в Москве. Ассистент Светланы выдал Ирине трудовую книжку, а бухгалтерия приняла карту. Окончательный расчет был произведен через три рабочих дня после возвращения Ириной карты в компанию. Когда Светлана пришла утром в офис, у нее на столе лежало письмо из Адмиралтейского федерального районного суда следующего содержания:

В Адмиралтейский федеральный суд г. Санкт-Петербурга.

Истец: Соловьева Ирина Александровна.

Ответчик: Компания В.N&P. Третье лицо: Директор компании В.N&P Пол Браун.

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ об изменении даты увольнения, оплате времени вынужденного прогула и возмещении морального вреда.

Я работала в компании В.N&P с июня 1995 г. в должности руководителя группы инвентаризации. 1 июня 1997 г. я была уволена в связи с сокращением штатной единицы по п. 1 ст. 33 КЗоТ РФ с выплатой суммы, эквивалентной двухмесячному окладу. Согласно закону (ст. 99 КЗоТ РФ) администрация должна была выдать мне трудовую книжку в день увольнения. Но на руки я получила ее только 24 июля 1997 г. (расписка прилагается). Кроме того, из-за задержки выдачи трудовой книжки я не смогла вовремя зарегистрироваться в органах службы занятости (в двухнедельный срок после увольнения), в связи с чем лишилась возможности сохранения средней заработной платы в течение третьего месяца со дня увольнения, так как

при регистрации в органах занятости требуется представление трудовой книжки.

Таким образом, ответчиком были нарушены положения ст. 40-3 КЗоТ РФ. В соответствии со ст. 98 КЗоТ РФ выплата всех сумм, причитающихся при увольнении работнику с предприятия, производится в день увольнения. Окончательный расчет со мной был произведен 30 июля 1997 г. Из-за вышеперечисленных нарушений ответчиком трудового законодательства я была поставлена в очень тяжелое положение. Мне была причинена моральная травма. Я не могла предпринимать никаких попыток найти себе работу, так как у меня не было на руках трудовой книжки. Мое увольнение причинило мне глубокие нравственные страдания.

На основании изложенного, в соответствии со Ст. 40-2, 40-4. 98. 99 КЗоТ. ст. 151, 1099, 1101 ГК РФ прошу:

1. Изменить дату увольнения из компании В. N & P и оплатить время вынужденного прогула.

2. Взыскать с компании В. N & P в качестве компенсации морального ущерба 50 млн руб. 01 августа 1997 г.

Истец Соловьева И. А.

Вопросы для обсуждения. В чем состоит вина руководства в данном конфликте? Каким образом оно могло предотвратить конфликт? Насколько правомочны обвинения Ирины в адрес компании? Предложите пути выхода из сложившейся ситуации для компании В.N&P.

Решение. Руководство виновато в том, что *поставило корпоративную норму* (сдача пластиковой карты в бухгалтерию) *выше норм федерального законодательства* (расчет и выдача трудовой книжки). Избежать возможных перерасходов по карте уволенного сотрудника несложно: заблокировать ее действие по согласованию с банком.

Из текста искового заявления ясно, что за спиной Соловьевой стоит составивший его *адвокат*. Можно предположить, что он уверяет клиента в успехе. Вероятно, Соловьева обратилась к юридической помощи в безвыходной ситуации: деньги на исходе, работы нет, мать больна, и ее лечение требует времени и средств.

Необходимо объяснить Соловьевой, что *компания на суде докажет, что она не обращалась в течение длительного времени за трудовой книжкой*: предъявит журналы учета посетителей, распечатки телефонных переговоров, документы канцелярии, свидетельские показания и т.д. В случае проигрыша ей придется компенсировать судебные издержки и гонорар адвокату.

Однако *не следует загонять Соловьеву в угол*. Ее обращение за помощью к СМИ или попытка суицида могут нанести вред репутации компании. Желательно предложить ей компромиссное решение в обмен на отзыв иска из суда.

Тренинг «Деловое письмо»

В основе рассмотренных ниже тренингов лежат идеи В.К. Тарасова, руководителя Таллиннской школы менеджеров.

Находясь в Москве в командировке, директор Вашей организации договорился с заведующим лабораторией СБ (светлое будущее) господином Борзовым из НИИ ЭЭ (научно-исследовательского института эффективной экономики) о том, что Ваша организация выполнит ряд работ в качестве соисполнителя в 2009-2010 гг. в объеме 12 миллионов рублей, причем из них 5,5 миллиона рублей приходится на 2009 г. Работа Вашей организацией уже ведется, а обещанного финансирования нет, и непонятно, на каком этапе оно застряло.

Вы – руководитель экономической службы организации и, одновременно, ответственный исполнитель выполняемой для НИИ ЭЭ работы, случайно узнали, что Борзов уже более месяца назад уволился из НИИ ЭЭ, и сказали об этом директору. Он поручил Вам подготовить письмо в НИИ ЭЭ с тем, чтобы прояснить ситуацию с финансированием и продолжением работ.

Задание выполняется в малых группах по 3-4 человека по следующей универсальной для кейс-стади схеме:

1. Выясняются *участники ситуации*, т.е. люди или группы людей, объединенных заинтересованностью в том или ином ее исходе. К ним относятся часть персонажей предложенной для обсуждения истории (не обязательно все) плюс люди (группы людей), не описанные в кейсе, но которые могут принять участие в ситуации для защиты своих интересов.

2. Для каждого из участников определяются его *цели*, т.е. *ожидаемые конечные результаты*. Они делятся на *явные, декларируемые*, о которых можно сообщить публично, и *скрытые, латентные*, которые преследуют, но о которых предпочитают умалчивать.

3. Выделяется основная *причина* возникновения ситуации. Без ее устранения или, чаще, смягчения, нельзя рассчитывать на успешное разрешение ситуации.

4. Описываются все *возможные исходы ситуации*. Безотносительно к тому, как будут действовать участники, их, как правило, немного.

После обсуждения в малых группах каждая из них представляет свое решение, оцениваемое по схеме «достоинства – недостатки» и вырабатывается итоговое решение.

Тренинг общения

В первой части пособия отмечалось, что в основе работы руководителя лежит профессиональное общение с *начальниками, подчиненными, коллегами и посетителями, клиентами*. Польский юморист Станислав Ежи Лец утверждал, что «если бы повысилось искусство вести беседу, понизилась бы рождаемость». Рискую создать дополнительные демографические

проблемы, приступим к совершенствованию навыков общения. Для этого, естественно, читателю потребуется напарник.

Первое упражнение учит *умению слушать*. Человек легко и естественно высказывает свои мысли, в то время как для того, чтобы слушать другого, нужно напрягаться. Тренинг организован так, что Вы будете вынуждены внимательно слушать собеседника.

В его основе лежит процедура, придуманная древними философами. Перед тем, как начать публичный диспут, каждая из сторон должна была сначала изложить концепцию оппонентов. Допустим, что беседу начали Вы, сказав пару фраз. После того, как Вы замолчите, Ваш собеседник должен дословно воспроизвести все, что Вы сказали, получить от Вас подтверждение того, что он ничего не перепутал и только после этого он получает право высказать свою мысль. Теперь Ваша очередь повторить без искажений его слова, получить с его стороны подтверждение и так далее.

Второй тренинг носит название «*Князь*», так как в его основу положена древняя (почти четырехтысячелетней давности) китайская традиция замещения вакантной должности. Старейшины делали предложение кандидату. Как человек воспитанный, он должен был от него отказаться, сказав, что считает себя недостойным высокого поста или что есть более достойные кандидаты.

Получив отказ, старейшины могли повторить свое предложение или сделать его другому кандидату. Обе стороны рисковали. Кандидат, отказываясь, «сохраняет лицо», но может остаться без должности. Старейшины рискуют получить согласие нежелательного кандидата.

Для тренинга нужны, как минимум, два участника и коробка спичек, поделенная между ними поровну. Первый участник, «старейшина», кладет перед вторым – «кандидатом в князья», спичку, сопровождая этот жест заманчивым предложением и вежливыми словами.

Кандидат может отказаться, «набивая себе цену», положить в ответ рядом с первой еще одну спичку и передвинуть их старейшине, а может решить, что хватит демонстрировать воспитанность и со словами «Ну что подделаешь, видно, придется согласиться», – забрать все спички себе и закончить, тем самым, игру.

В случае отказа кандидата старейшина может повторить предложение, добавив спичку, а может со словами: «Ну что подделаешь, придется обратиться к другому кандидату», – забрать все спички себе и так далее. Кто бы ни закончил игру первым, следует обмен ролями: кандидат в князья становится старейшиной, и наоборот. Выигрывает тот, кто соберет в результате четного числа игр больше спичек. Если участник нетерпелив и сразу забирает спички, его выигрыш невелик. Если же он проявит выдержку, то выигрыш возрастет, но вместе с риском остаться ни с чем.

После проведения обоих тренингов ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1) Какой из тренингов потребовал от Вас большего внимания к собеседнику?

2) Какое качество, помимо выдержки, вырабатывает, по Вашему мнению, второй тренинг?

3) Каковы выгоды второго тренинга для «кандидата в князья»? Для «старейшины»?

Еще сложнее тренинг «*Разведка*». До его начала каждый из собеседников записывает, что он хотел бы узнать у партнера. Участники не должны допустить, чтобы собеседник узнал содержание «задания», получить ответ на интересующий вопрос и, кроме того, выяснить, что хотел узнать собеседник. По окончании диалога выясняется что, по мнению собеседников, стремился узнать их партнер. *Тот, чье задание разгадано, считается проигравшим*. Затем выясняется, что удалось узнать «разведчикам». Выигрывает тот, кто собрал более точную информацию.

Кейс-стади «Немецкая фирма и московский филиал»

Общее описание. Немецкая фирма была создана в 1991 г. в связи со спросом на переводы личных документов граждан, эмигрировавших из СССР (позднее из СНГ) в Германию. Количество потенциальных клиентов оценивалось вначале в 200.000 человек, и рынок достаточно быстро рос. Каждому из эмигрантов требовались соответствующие немецким стандартам документы.

Технология работы. Клиент обращается в германский офис. Его штат – 10 человек. Готовые документы можно получить через 3 дня. Цена одной страницы перевода в 1,5 – 2 раза ниже, чем у германских конкурентов, что позволяет фирме монополизировать рынок данных услуг. После получения у клиента документов они сканируются и в тот же день электронной почтой передаются в московский офис. Здесь они регистрируются, классифицируются по сложности текста и распределяются по переводчикам. Этим занимаются секретари-операторы. Переводчик, получив текст, обязан перевести его в течение суток и сдать обратно секретарю-оператору. Тот отправляет перевод в Германию.

Московский офис. Штат – 45 человек (директор, программист, водитель, 6 секретарей-операторов, одна из которых еще и кассир-бухгалтер, другая – отвечает за организацию встреч с германскими представителями и 36 переводчиков, треть из которых имеет электронную почту дома за счет фирмы).

Работа ежедневная, без выходных, по скользящему графику. В офисе имеется 20 персональных компьютеров, закрепленных за переводчиками, работающими в две смены с 8.00 до 22.00. В таком же режиме работают секретари-операторы. Обеденный перерыв 30 минут.

Коллектив в основном женский, разновозрастный. Контракты с работодателем, по требованию немецкой стороны, отсутствуют. Директор, программист, секретари-операторы и водитель – на окладе. Переводчики получают сдельно в зависимости от количества и сложности переведенных страниц. Высококвалифицированные переводчики получают в 1,5 – 2 раза больше остальных. Имеется система штрафов за несвоевременно или некачественно выполненную работу. Директора московского офиса часто меняются. Им предоставлены полномочия для исполнения административно-хозяйственных функций. Однако любые *финансовые вопросы решаются только немецким хозяином.*

Объем работы и уточнение технологии. Ежедневно в Москву поступает около 1.000 страниц, в основном в первой половине дня. Их объединяют в пакеты по 3-7 страниц, тарифицируют по установленным расценкам и раздают переводчикам. Во второй половине дня вплоть до 22 часов идет отправка документов в Германию.

Проблемы. 10-15% документов поступает из Германии в нечитаемом виде, что влечет за собой повторные запросы и повторное сканирование. По разным причинам переводчики не всегда сдают перевод в установленный срок, и это затрудняет работу секретарей-операторов. Вместо 6 секретарей-операторов работает 4: первая с 8.00 до 16.00, вторая – с 14.00 до 22.00, третья – старшая – с 12.00 до 18.00 ежедневно, а четвертая подменяет по скользящему графику. Специфика некоторых текстов требовала консультаций переводчиков с германской стороной по телефону. К единственному аппарату выстраивалась очередь, что вело к потере времени. За неполный год уволилось 25 % переводчиков.

Оплата труда. Директор – 900 DM, программист - 800 DM, секретари-операторы 350-400 DM в зависимости от стажа и опыта работы. Цена страницы в зависимости от сложности текста (простой, средний, сложный) в Москве 0.8, 1.0, 1.2 DM, а в Германии 10, 11,25 и 12,5 DM, причем доля зарплаты в этой цене – 3.4, 4.4 и 5.4 DM соответственно.

Расчеты.

<i>Вид текста</i>	<i>Цена в Германии</i>	<i>Себестоимость</i>	<i>Доля зарплаты</i>	<i>Цена в Москве</i>
Простой	10	8	3.4	0.8
Средний	11.25	9	4.4	1.0
Сложный	12.5	10	5.4	1.2

Производительность: 1.000 страниц в день, 330.000 страниц в год. Валовая выручка фирмы в среднем за год: $1.000 \times 11.25 \times 330 = 3.712.500$ DM. Валовая прибыль в среднем за год: $(11.25 - 9) \times 1.000 \times 330 = 742.500$ DM. Общий фонд зарплаты в среднем: за день: $1.000 \times 4.4 = 4.400$ DM; за месяц

$4.400 \times 26 = 114.400$ DM; за год $114.400 \times 12 = 1.372.800$ DM. Распределение месячного фонда зарплаты в Москве: $900 + 800 + (350 + 400)/2 \times 43 = 17.825$ или, в среднем на одного человека, $17.825/45 = 396$ DM (средняя зарплата по России в то время составляла 170 DM); в Германии $114.400 - 17.825 = 96.575$ на 10 человек или, в среднем на одного человека, 9.658 DM.

Задание. Оцените перспективы развития германской фирмы и ее московского офиса. Как улучшить работу московского офиса в сфере управления персоналом? Как изменить систему оценки работы и оплаты труда персонала? Почему после представления расчетов директор московского офиса был немедленно уволен?

Решение. Директор московского офиса уволен за нарушение согласованных с ним при приеме на работу правил игры: вмешался в финансовые вопросы, не предложив ничего, заслуживающего внимания немецкой стороны.

Московский офис может быть ликвидирован, так как не работает с клиентами и может быть превращен в виртуальный. Отказ от аренды помещения даст существенную ежемесячную экономию. Водитель и уборщица увольняются. Все московские сотрудники включаются в единую локальную сеть, а их технология работы пересматривается.

Система штрафов за несвоевременно или некачественно выполненную работу *ликвидируется* как неэффективная в данной ситуации. «Горящие» документы отдаются для перевода в другие фирмы или сторонним, внешним переводчикам. Это реально, так как гонорары в фирме высоки по российским меркам; показывает штатным работникам, что на их места есть претенденты. Оговариваются взаимные обязательства по сокращению доли нечитаемых документов (немецкая сторона) и текучести кадров (московская сторона), вредящей репутации фирмы и качеству работы.

Кейс-стади «Управление изменениями в организации»

Штат фирмы «Электро» состоит из 150 работников. Специализация – выпуск электроприборов. Восемь лет назад, когда в фирме работало 8 человек, директор – инженер Иванов начал выпускать кофемолки и каждые полгода выпускал новую модель. Успех бизнеса определялся высоким качеством и надежностью изделий, а также удачной системой сбыта. Четыре вида продукции (кроме кофемолок производятся бритвы, соковыжималки и миксеры) продает команда из 120 человек исключительно частным лицам.

За сбыт отвечает Каширин, первый заместитель Иванова. Служба сбыта четко организована и работает на комиссионных началах. Продавцы хорошо обучены и *получают 50% дохода от каждого проданного прибора*. На каждый прибор дается гарантия на 1 год. Испортившиеся в течение этого времени приборы не ремонтируются, а заменяются новыми. Покупатель

отправляет неисправный прибор вместе с гарантийным талоном в фирму и взамен получает новый. Таким образом, агенты не должны заниматься жалобами, претензиями и рекламациями. Доля возвращенного товара в среднем за последние три года составляла около 2,5 % от общего объема продаж.

В последнее время среди работников ходят слухи, что Иванов собирается продать свой бизнес американской фирме. Ему, якобы, сделали очень выгодное предложение. Каширин, постоянно объезжающий зону обслуживания и контролирующий группы торговых агентов, услышал об этом от одного из них во время совместного ужина. Агент узнал об этом от своей жены, которой звонит каждый вечер. Жена работает в фирме в отделе контроля качества. Все продавцы группы, в которой находился Каширин, заявляют: если этот слух верен, то они будут искать себе другую работу. Работать под американским руководством они не собираются.

Каширин, обеспокоенный, возвращается в фирму. На следующее утро от секретаря шефа он узнает о том, что Иванов, якобы, разругался со своей женой и хочет разводиться. Рассказывают, что он ночью просто вышвырнул жену на улицу. Однако историю о продаже фирмы американцам секретарь считает неправдоподобной, так как ей было бы известно о переговорах. Коммерческий директор фирмы Дубинин сообщил Каширину, что Иванов в настоящее время находится в Париже. Больше ему ничего не известно.

Через неделю Иванов появился на работе. В тот же день – впервые за все время существования фирмы – к своей работе приступил помощник директора Жалев, в последнее время работавший во французской дочерней фирме «Сименс Электрик». Первым делом Иванов направляет всем работникам информационное письмо, в котором опровергает намерение продать фирму. Это, якобы, безответственные слухи. Напротив, он готовит дальнейшее расширение фирмы, включив в ассортимент сбыта микроволновые печи, и ожидает, что каждый работник и впредь будет с ответственностью относиться к своей работе, как и прежде. Иванов назначил общее производственное собрание через месяц.

В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи: Дубинин, якобы, отправился в Гамбург, чтобы тайно провести переговоры с японцами. Служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только на оптовые торговые предприятия; все агенты, если они останутся в фирме, будут получать твердую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота.

Каширин, обеспокоенный этими слухами, обращается к директору. Иванов реагирует импульсивно и говорит, что всегда считал, что *политика фирмы и сбыта – его дело*. Работники, как в сфере производства, так и в сфере сбыта, должны быть рады и благодарны, что он, будучи одаренным инженером, изобрел приборы, которые благодаря качеству и надежности пользуются спросом. Ему и впредь в голову не придет спрашивать у кого-

нибудь разрешения на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания Иванов заявляет, что не понимает, почему возникли глупые слухи. Все остается по-прежнему за одним исключением. Вместо собственного изобретения фирма «Электро» примерно через три месяца начнет выпускать микроволновую печь, которая будет предложена на рынке по цене меньше 300 евро. Прибор монтируется в России по японской лицензии, с применением японских электронных элементов переключения. Этот прибор не будет ремонтироваться и в случае поломки будет обмениваться на новый. *Комиссионный процент от печи будет снижен до 25% от продажной цены, но прибор будет хорошо продаваться, так как не поступит в открытую торговлю.*

После выступления Иванова персонал молчал. По нему не было видно ни согласия, ни возражения. После того, как никто не изъявил желания выступить, в том числе и руководители, Иванов молча и покачивая головой вышел из зала.

Решение. Проанализировав кейс по универсальной схеме: *участники – цели* (декларируемые и латентные) – *причины – исходы*, можно прийти к следующим выводам. Директор – инженер Иванов – взял на себя политику фирмы и сбыта, а заместитель – администратор Каширин – дополняет его и отвечает за торговый персонал. Он собирает слухи и не делится информацией с директором до последнего момента. Делает он это со злым умыслом или по недомыслию несущественно. Важно, что он *не справился со своими обязанностями и должен быть уволен.*

Если его убрать сразу, это может привести к массовым увольнениям хорошо обученных продавцов. Поэтому можно отправить его в длительную престижную командировку, например, в Японию и уволить сразу по возвращении. На его место поставить сначала временно, а затем на постоянное место человека, ранее в фирме не работавшего, а затем, с его помощью планомерно заменять продавцов, начиная с наиболее близких к Каширину. Как показывает практика, в противном случае *разговоры о том, что раньше было 50%, а теперь только 25% прекратить не удастся* даже в случае роста зарплат продавцов.

Ролевая игра: оценка результатов работы глазами оцениваемого

В конце декабря инженеру Роджеру Томлину с 10-летним стажем работы в фирме сообщили, что по итогам ежегодной оценки ему рекомендовано повысить зарплату на следующий год на 10 процентов. Роджер считал, что его труд в прошлом оценивался справедливо и что фирма ценит его: дважды за время работы повысили в должности, а зарплата выросла с \$ 23.000 до \$ 38.000. Однако его настроение испортилось, когда он случайно узнал, что фирма недавно приняла на

работу выпускника колледжа, начинающего инженера со стартовой зарплатой \$ 35.000.

Роджер обсудил проблему с коллегами. Большинство из них были знакомы с ней и также были не в восторге. Один из них, инженер с 12-летним стажем, спросил Роджера, понимает ли тот, что, быть может, реально зарабатывает меньше, чем на старте карьеры. В тот же вечер, возвращаясь домой с работы, Роджер зашел в местную библиотеку и посмотрел индекс цен за последние 10 лет. По его расчетам получилось, что если бы его стартовая зарплата росла со скоростью инфляции, то он должен был бы получать \$ 38.500! Это открытие стоило Роджеру бессонной ночи. Утром он отправился к менеджеру персонала.

Рассказав ему о новичке и том, как инфляция съела его зарплату, Роджер сел и стал ждать ответ. Менеджер персонала *начал с того, что понимает, что чувствует Роджер*, однако предложил ему посмотреть на ситуацию с другой стороны. Давление рынка труда заставляет фирму предлагать новым инженерам высокую начальную зарплату, даже если они этого не заслуживают. Роджер сказал, что понимает это, но ему неясно, что мешает фирме платить ему и другим опытным инженерам больше новичков. Менеджер персонала снова согласился с Роджером, но объяснил, что таково в данный момент соотношение спроса и предложения на рынке труда.

Задание. Уясните для себя, справедливо ли оценивалась работа Роджера? Как бы Вы отреагировали на объяснения менеджера персонала? Как бы Вы повели себя на месте менеджера персонала? Разыграйте данную ситуацию в парах «инженер – менеджер персонала».

Кейс-стади «Премия»

Вы являетесь руководителем структурного подразделения, состоящего из двух отделов примерно равных по численности, но имеющих разную половозрастную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты *выручка* от реализованной продукции, *производительность труда* и *качество продукции*. Критерий эффективности – *валовая прибыль*.

В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, хотя были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А, состоящий в основном из молодых мужчин. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд нарушений трудовой дисциплины, о которых известно в коллективе. Отдел Б преимущественно женский, там часто бывают конфликты.

Премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?

1. Не будете мудрить и разделите пропорционально численности сотрудников в отделах А и Б, считая, что оба отдела имели упущения.

2. Разделите премию пропорционально фактически выплаченной за квартал заработной плате сотрудников.

3. Соберете с руководителей отделов А и Б предложения по коэффициенту трудового участия сотрудников и вместе с ними разделите премию, невзирая на упущения по качеству труда и дисциплине.

4. Разделите премию подразделения между отделами А и В по Вашему усмотрению, исходя из оценки качества продукции и упущений по дисциплине, и дадите полномочия руководителям отделов распределить премию между сотрудниками.

5. Распределите премию другим способом. Каким?

Кейс-стади «Субординация»

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

1) выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора;

2) в интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника;

3) напишете служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке исполнения распоряжений на предприятии;

4) Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания;

5) примете иное решение (какое)?

Кейс-стади «Авария»

Вы работаете начальником цеха. Во вторую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий, Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 миллионов рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел нарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуации?

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по

персоналу предприятия об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.

2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая, и будете требовать его наказания, так как он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе;

3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра и Николая) и проведете профилактическую беседу, так как это уже не первый случай в Вашем цехе, и Вы ждете наказания со стороны директора;

4. Потребуете объяснительные записки от Петра, Сергея и Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультом подготовите докладную записку в службу персонала завода;

5. Примете иное решение. Какое?

Кейс-стади «Непокорная»

Вы являетесь главным бухгалтером организации. Ваша подчиненная - бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности.

Работой в организации она дорожит, так как зарплата - единственный источник ее доходов, и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя. Как Вы поступите с Раисой?

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.

2. В интересах дела попытаетесь вызвать ее на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и договориться о прекращении конфликта.

3. Напишите докладную записку на Раису о лишении ее квартальной премии и понижении должностного оклада.

4. Обратитесь к сотрудникам бухгалтерии с просьбой поговорить с Раисой.

5. Примете иное решение. Какое?

Кейс-стади «Благие намерения и черная неблагодарность»

Орган правительства, ответственный за развитие водных ресурсов, решил построить плотину и использовать ее для орошения большого сельскохозяйственного района и тем самым увеличить его продуктивность вдвое. Когда составление планов было закончено, орган послал своих представителей в соответствующие сельские районы, чтобы разъяснить крестьянам значение этой стройки и определить, нужна ли она им. В ходе социологических опросов крестьяне единодушно ответили, что нужна.

Несмотря на значительные затраты, строительство плотины и ирригационной системы не привело к ожидаемому увеличению продуктивности земель. Оказалось, что крестьяне сократили обрабатываемые площади, высвободив тем самым время для поездок на заработки в близлежащие города или для отдыха.

Формула В.С. Черномырдина *«хотели как лучше, а получилось как всегда»* в действии!

Задание.

1. Какова нормативно-юридическая оценка ситуации?
2. В чем причина неожиданного исхода проекта?
3. Почему крестьяне не сказали о своих намерениях до начала строительства плотины?
4. Какие вопросы надо было задать крестьянам, чтобы не попасть впросак?
5. Какую систему мер надо разработать для успешного завершения проекта?

Синдром «Выгорания» в интерактивных профессиях

Интерес к синдрому «выгорания» возник на Западе в 70-е гг. XX в. *«Выгорание» рассматривается как долговременная стрессовая реакция или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности.* В связи с этим синдром «выгорания» (*burn-out*) обозначается и как «профессиональное выгорание», что позволяет рассматривать его как личную деформацию профессионала под влиянием длительной профессиональной работы.

Синдром «выгорания» наиболее характерен для представителей интерактивных профессий, в том числе для педагогов и менеджеров, выполняющих функции управления персоналом. Ключевую роль в синдроме «выгорания» играют эмоционально затрудненные или напряженные отношения в системе «человек–человек».

В трехкомпонентной модели синдрома «выгорания» Кристины Маслач и Сюзан Джексон «выгорание» понимается как синдром эмоционального истощения, деперсонализации и редукации личных достижений.

Эмоциональное истощение проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении.

Деперсонализация проявляется в деформации отношений с другими людьми. В одних случаях это может быть повышение зависимости от других. В иных - повышение негативизма, циничности установок и чувств по отношению к окружающим: пациентам, клиентам, подчиненным.

Редукция личных достижений может проявляться либо в тенденции к негативному оцениванию себя, своих профессиональных достижений и успехов, негативизме относительно служебных достоинств и возможно-

стей, либо в редуцировании собственного достоинства, ограничении своих возможностей, обязанностей по отношению к другим.

Вопросник МВІ (адаптирован Н.Е. Водопьяновой). Цель данного вопроса состоит в том, чтобы определить, как люди профессий типа «человек-человек» рассматривают свою работу и людей, с которыми они тесно сотрудничают. Вам предлагаются 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, как часто чувствуете Вы себя таким образом относительно своей работы.

Вариант для менеджеров.

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как «выжатый лимон».
3. Я чувствую себя усталым, когда встаю утром и должен идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные и коллеги, и использую это в интересах дела.
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными, как с предметами, без теплоты и расположения к ним.
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих подчиненных и коллег.
10. В последнее время я стал более черствым, бесчувственным по отношению к тем, с кем работаю.
11. Как правило, те, с кем мне приходится работать, малоинтересные люди, скорее утомляющие, чем радующие меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. Я испытываю все больше жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе.
18. Я легко общаюсь с людьми, независимо от их статуса и характера.
19. Я многое успеваю сделать.
20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
21. Я многого смогу еще достичь в своей жизни.
22. Бывает, что подчиненные и коллеги перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

Вариант для учителей и преподавателей.

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.

2. К концу рабочего дня я чувствую себя как «выжатый лимон».
3. Я чувствую себя усталым, когда встаю утром и должен идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои ученики и коллеги, и использую это в интересах дела.
5. Я общаюсь с моими учениками чисто формально, без лишних эмоций и стремлюсь свести общение с ними до минимума.
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих учеников и коллег.
10. В последнее время я стал более черствым, бесчувственным по отношению к тем, с кем работаю.
11. Как правило, окружающие меня люди много требуют от меня или манипулируют мною, они скорее утомляют, чем радуют меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. Я испытываю все больше жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими учениками и коллегами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества при общении с моими учениками и коллегами.
18. Я легко общаюсь с людьми, независимо от их статуса и характера.
19. Я многое успеваю сделать.
20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
21. Я много смогу еще достичь в своей жизни.
22. Бывает, что ученики и коллеги перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

Бланк для ответов приведен в табл. 9.

Таблица 9

Бланк для ответов вопросника МВИ

Ф. И. О.
Возраст

Профессия
Стаж

№	0 - никогда	1 - очень редко	2 - редко	3 - иногда	4 - часто	5 - очень часто	6 - всегда
1.							
2.							
3.							
4.							

5.							
6.							
7.							
...							

Обработка результатов. В соответствии с ключом подсчитываются суммы баллов по трем шкалам:

- эмоциональное истощение (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20);
- деперсонализация (5, 10, 11, 15, 22);
- редукция личных достижений (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21).

Уровни «выгорания» (данные американской выборки)

Шкалы	Уровень		
	низкий	средний	высокий
Эмоциональное истощение	0-16	17-26	27+
Деперсонализация	0-6	7-12	13+
Редукция личных достижений	0-31	32-38	39+

Средние значения для трех профессиональных групп (данные российской выборки)

Группа	Возраст	Стаж	Шкалы		
			Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция личных достижений
Менеджеры	32	3	21	11	32
Государственные служащие	43	7	17	8	33
Врачи-терапевты	45	18	15	6	33

ОЦЕНКА КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦИАЛА МЕНЕДЖЕРА

Многие люди являются более творческими, чем они о себе думают. Этот вопросник поможет Вам оценить свой потенциал и определить, что, возможно, тормозит Ваше творчество.

Утверждения	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
А. Моя личность						
1. Мне не хватает уверенности в себе						
2. Я ценю критичность						
3. Я боюсь отличаться от других						

4. Мои родители поощряли мое творчество						
Утверждения	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
А. Моя личность						
5. Я чувствую себя некомфортно в неопределенной ситуации						
6. Мне нравятся новые лица, места						
7. Я нуждаюсь в постоянном ощущении порядка в моей жизни						
8. Я считаю, что грезы, мечты – дело стоящее						
9. Я чувствую себя неловко, когда люди проявляют свои чувства						
10. Я получаю удовольствие, играя роли						
11. Я достигаю большего, когда следую правилам						
12. Я позволяю моим чувствам руководить мною						
13. Мне нравится, когда меня считают независимым						
14. Мне нравится быть вместе со свободно мыслящими людьми						
15. Я скорее реактивен, чем активен						
16. Мне нравится заглядывать далеко вперед						
В. Мой подход к решению проблем						
1. Сталкиваясь с проблемой, я делаю поспешные выводы						
2. Когда проблема возникает, я становлюсь объективным и аналитичным						
3. Необходимы все факты, чтобы принять решение						
4. Мое внутреннее чувство помогает мне						
5. Я рассчитываю на свои прошлые знания сходных проблем						
6. Я ненавижу работать над деталями						
7. Секрет успеха – в укомплектованном штате персонала						
Утверждения	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
В. Мой подход к решению проблем						
8. Статистические данные и диаграммы дают искаженную картину						
9. К проблемам следует подходить одним и тем же образом						
10. Меня воспринимают как человека, решающего проблемы оригинально						
11. У меня есть трудности с обнаружени-						

ем проблем						
12. Я использую специальные техники для решения проблем						
13. Я впадаю в уныние, если проблема кажется слишком сложной						
14. Когда другие не берутся за решение, я делаю это, если могу						
15. Я люблю читать инструкции, прежде чем начать что-либо новое						
16. Я верю, что процесс нахождения решений - творческий						
С. Моя рабочая среда						
1. Люди в моей организации думают, что их образ действия – самый лучший						
2. Вокруг меня творчество рассматривается как ключ к выживанию						
3. Границы моих полномочий точно определены						
4. Здесь принимаются стоящие идеи извне						
5. Время для творческих размышлений ограничено в этой организации						
6. Соревнование между служащими воспринимается как здоровое явление						
Утверждения	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	Баллы
С. Моя рабочая среда						
7. Я мог бы охарактеризовать мою организацию как уютную и ориентированную на сотрудничество						
8. В этой организации мы любим находить проблемы						
9. Здесь, если Вы творческий человек, значит, мечтатель						
10. В этой организации творческим людям дают свободу						
11. Организационные процедуры убивают идеи						
12. Я могу свободно рассказывать о моих идеях, не опасаясь, что их украдут						
13. Меня остановят, если я начну предлагать новые решения						
14. Здесь хорошие идеи представляют ценность сами по себе						
15. Новые идеи должны быть подробно описаны						
16. Инновации поощряются в этой организации						

Обработка результатов. Напишите в каждой строке балл, соответствующий Вашему ответу, в соответствии с ключом. Ответы на все нечетные вопросы (1, 3,...) оцениваются так: всегда – 1, часто – 2, иногда – 3, редко – 4, никогда – 5. Ответы на все четные вопросы (2, 4,...) оцениваются так: всегда – 5, часто – 4, иногда – 3, редко – 2, никогда – 1. Подсчитайте сумму баллов для каждого раздела А, В, С. *Креативный потенциал равен $A+B+C$.*

Интерпретация. Раздел А. 16-37: Ваш креативный потенциал подавляется некоторыми Вашими чувствами в отношении себя, и Вы будете удивлены, как много креативности освободится однажды, когда Вы позволите себе быть креативным. 38-59: Ваш креативный потенциал достаточно развит, но не всегда проявляется, этому препятствуют некоторые особенности Вашей личности. Вам необходимо научиться регулировать эмоциональное состояние, снижая напряжение. Это поможет уменьшить действие барьеров. 60-80: Вы высоко креативны. При этом Вы обладаете способностью побуждать к креативности других.

Раздел В. 16-37: Ваш стиль решения проблем имеет тенденцию быть «книжным», ему недостает креативности. 38-59: Ваш подход к решению проблем иногда отличается ригидностью и может приводить к стандартным решениям, которые больше, чем следует, опираются на прошлые решения сходных проблем. Попробуйте освободиться от этого, и Ваша креативность проявится. 60-80: У Вас открытый, творческий подход к решению проблем. Вы также способны поддерживать других в ходе решения проблем. Вы способны воспользоваться каждым удобным случаем для того чтобы создать дух предприимчивости и проблематизировать среду вокруг себя.

Раздел С. 16-37: Ваша рабочая среда не поощряет творческого мышления. Посмотрите на Ваши баллы по пунктам А и В. Если они высокие. Вы, безусловно, испытываете напряжение на работе. Что вы собираетесь предпринять в связи с этим? 38-59: Иногда трудно быть креативным на Вашей работе. Если Вы имеете высокие оценки по пунктам А и В, используйте Ваши возможности для того, чтобы изменить среду. 60-80: Вы работаете в идеальной среде для творческой личности. Однако, если у Вас низкие оценки по пунктам А и В, Вам следует работать над развитием Вашего креативного потенциала. Никто не собирается мешать Вам предлагать новые идеи.

Оценка креативного потенциала ($A+B+C$). 48-111: В настоящее время Вы понимаете, что все мы имеем значительный потенциал креативности - ему только надо дать шанс проявиться. Поэтому исключите помехи для проявления своей креативности со своей стороны и со стороны других. 112-176: У Вас хороший креативный потенциал, который пока скрыт и сдерживается или Вами лично, или Вашим подходом к решению проблем, или Вашей рабочей средой. Вы можете изменить любой из трех или все три аспекта – так что же Вы ждете? 177-240: Вы, по-видимому, творческая личность

с большим потенциалом. Продолжайте развивать свой талант, стараясь найти новые пути его применения – дома, в Ваших увлечениях и, конечно, на работе.

Для продуцирования креативных идей применяются следующие техники.

«Анализ дефектов». Доска делится вертикальной чертой на две равные части. Группа за 20 минут называет как можно больше недостатков продукта, услуги или ситуации. Они фиксируются на левой стороне доски. Группа высказывает соображения о средствах преодоления дефектов, включенных в список. Каждая идея записывается справа против соответствующего дефекта. Группа вырабатывает соглашение относительно того, каким будет новый или улучшенный продукт, услуга или план действий по преодолению дефекта.

«Изменение параметров». Доска делится на четыре колонки под названиями «Увеличивать», «Уменьшать», «Исключать», «Переворачивать». Применительно к продуктам, услугам и ситуациям они означают: «увеличивать» (цену в два раза, сегмент рынка и т. д.); «уменьшать» (цену в два раза, сегмент рынка и т. д.); «исключать» (что случится, если продукта, услуги или ситуации не будет, как или чем заменить их); «переворачивать» (способ функционирования продукта, услуги или ситуации, например, не продавец обслуживает покупателя, а покупатель обслуживает продавца). Группа высказывает любые, даже безумные идеи для каждой колонки в течение 10 минут. После заполнения колонок выделяются осуществимые идеи. Отдельно анализируются безумные идеи. Затем идеи дорабатываются и выбираются лучшие, наиболее перспективные идеи.

Тест на выявление ориентации руководителя на задание и на людей

Приведенные ниже фразы описывают поведение руководителя в организации. Ответьте по каждому пункту так, как Вы вероятнее всего действовали бы.

Бланк для ответов

№	в	ч	и	р	н	№	в	ч	и	р	н	№	в	ч	и	р	н	№	в	ч	и	р	н
1						10						19						28					
2						11						20						29					
3						12						21						30					
4						13						22						31					
5						14						23						32					
6						15						24						33					
7						16						25						34					
8						17						26						35					

9						18					27								
---	--	--	--	--	--	----	--	--	--	--	----	--	--	--	--	--	--	--	--

В – всегда, Ч – часто, И – иногда, Р – редко, Н – никогда

1. Вероятнее всего стали бы руководителем группы.
2. Решились бы на сверхурочную работу.
3. Предоставили бы членам группы действовать свободно.
4. Поддерживали бы одинаковые способы деятельности.
5. Разрешили бы членам группы использовать при решении проблем свои способности критически мыслить.
6. Сделали бы все от Вас зависящее, чтобы Ваша группа была лучше конкурентов.
7. Говорили бы как представитель группы.
8. Побуждали бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывали бы свои идеи в группе.
10. Разрешили бы членам группы работать таким образом, как им представляется лучше.
11. Много работали бы в надежде на повышение.
12. Терпели бы задержки и неуверенность.
13. В присутствии посетителей говорили бы от имени группы.
14. Стремилась бы поддерживать высокий темп работы.
15. Предоставляли бы работникам работать таким образом, какой они считают для себя наилучшим, то есть без ограничений.
16. В конфликтных ситуациях действовали бы в группе как посредник.
17. Утонули бы в деталях.
18. Представляли бы группу в ее отношениях с внешним миром.
19. Не желали бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Сами решали бы, что нужно делать, а что - нет.
21. Побуждали бы к увеличению производительности труда.
22. Делегировали бы членам группы те полномочия, которые могли бы оставить себе.
23. Как правило, дела шли, как Вы предсказывали.
24. Разрешили бы членам группы выдвигать много альтернатив.
25. Давали бы членам группы определенные задания.
26. Стремилась бы внести изменения.
27. Просили бы членов группы работать интенсивнее.
28. Доверились бы тому, что члены группы хорошо используют свою способность критически мыслить.
29. Составили бы график работы.
30. Отказались бы давать кому-либо отчет в своих действиях.
31. Убедили бы других в том, что ваши идеи пошли бы им на благо.

32. Разрешили бы группе самостоятельно определять свой ритм работы.
33. Призвали бы группу повысить достигнутые рекордные показатели.
34. Действовали бы, не советуясь сначала с группой.
35. Пребывали бы в убеждении, что все члены группы соблюдают определенные инструкции и правила.

Обработка результатов.

1. Выделите ответы на следующие вопросы: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 и 35.
2. Придайте значение 1 тем выделенным ответам, на которые ответили: Р - редко или Н - никогда.
3. Придайте также значение 1 тем ответам на неназванные в пункте 1 вопросы, где Вы ответили: В - всегда и Ч - часто.
4. Выделите те ответы со значением 1, которые давались на следующие вопросы: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте выделенные единицы. Это количество очков показывает степень Вашей направленности на людей. Подсчитайте количество невыделенных единиц. Это отражает степень Вашей направленности на дело.
6. Изобразите систему координат на плоскости. По оси абсцисс отложите количество очков, показывающее направленность на людей, а по оси ординат – направленность на дело. Соответствующая точка характеризует стиль работы менеджера.

Упражнение. Попробуйте дополнить вопросник и учесть менеджеров, ориентированных не на результат или людей, а на процесс.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные в данном пособии элементы научной психологии управления дополняют житейские представления о том, как взаимодействуют между собой люди в организациях. Психологические знания позволяют сделать профессиональную жизнь более гуманной за счет учета желаний, интересов, мотивов, потребностей всех ее участников.

Люди, исполняющие роли руководителей, лидеров, начальников, работодателей и подчиненных, наемных работников немислимы друг без друга. Они вступают друг с другом в непростые отношения соподчиненности и подконтрольности, сотрудничают и конфликтуют, идут на компромиссы, играют и делают общее дело. Для того, чтобы разобраться в служебных проблемах, необходимо освоить различные инструменты: тесты и теории, пройти через разнообразные тренинги и кейс-стади.

Принимая решение читать или не читать незнакомую книгу, приобретать ее или нет, я много лет использую простой способ: открываю ее наугад в двух-трех местах, начинаю читать и, если ничего не привлекло внимание, откладываю в сторону. Надеюсь, что данное учебное пособие выдержит такое испытание, и на его страницах студент или многоопытный преподаватель, заинтересованный в разгадке психологических тайн управления, найдет идеи, заслуживающие внимания и размышления.

Даже если они покажутся Вам спорными или неверными, это прекрасный повод для того, чтобы сформулировать свою точку зрения и обосновать ее. Буду рад познакомиться с ней или проконсультировать Вас по электронной почте. Мой адрес garbereli@msn.com.

Однако оптимальный способ использования данного учебного пособия заключается в том, чтобы применить его рекомендации на практике. Чем бы ни закончился Ваш социально-психологический эксперимент, хотелось бы верить, что он приведет к личностному и профессиональному росту и не разочарует Вас.

Желаю всем читателям данного пособия успешно решать свои психологические проблемы в семье и на работе, квалифицированно помогать ре-

шать их другим людям и никогда не попадать в тупиковые ситуации. Один из уроков данного пособия состоит в том, что их просто не бывает.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарики, 2002.
2. *Дафт Р.* Организации: Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2003.
3. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001.
4. *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000.
5. *Зайверт Л.* Ваше время – в Ваших руках. – М.: Интерэксперт, Инфра-М, 1995.
6. *Зигерт В. Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
7. *Кочеткова А.И.* Психологические основы современного управления персоналом. – М.: Изд-во ЗЕРЦАЛО, 1999.
8. *Милграм С.* Эксперимент в социальной психологии. – СПб.: Питер, 2000.
9. *Мордовин С.К.* Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2003.
10. *Мордовин С.К.* Управление человеческими ресурсами. – М.: Инфра-М, 2000.
11. *Ньюстром Д., Дэвис К.* Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000.
12. *Палуди М.* Женская психология. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2007.
13. *Паркинсон С.Н.* Законы Паркинсона. – М.: Прогресс, 1989.
14. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / Под ред. Г. Никифорова, М. Дмитриевой, В. Снеткова. – СПб.: Питер, 2001.
15. *Тарасов В.К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 1989.
16. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации. – М.: Экзамен, 2003.
17. *Фернхем А., Хейвен П.* Личность и социальное поведение. – СПб.: Питер, 2001.
18. *Филонович С.Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. – М.: Инфра-М, 2000.
19. *Шмидт Р.* Искусство общения. – М.: Интерэксперт, 1992.
20. *Шульц Д., Шульц С.* Психология и работа. – СПб.: Питер, 2003.
21. *Экман П.* Психология лжи. – СПб.: Питер, 2001.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Часть I. Психология управления: теория	5
Психология базовых моделей управления наемными работниками	5
Персонал как высокооплачиваемые и социально защищенные наемные работники..	12
Личная эффективность руководителя	20
Теория организационных конфликтов	23
Служебное общение – каждый в трех лицах	27
Правила проведения и этические нормы оценочного центра	31
Часть II. Психология управления: практикум	43
Пооперационный и функциональный хронометраж	43
Аппликационная форма Procter & Gamble	48
Вопросник Procter & Gamble	50
Методика исследования стиля руководства (методика А.Л. Журавлева)	51
Вопросник «Делегирование полномочий»	57
Вопросник «Самоменеджмент»	58
Определение способов регулирования конфликтов (тест Томаса)	58
Вопросник «Самооценка конфликтности»	62
Вопросник «Тактика поведения в конфликте»	65
Вопросник «Критика и вы»	66
Игра «Пни меня»	69
Игра «Сейчас я тебе покажу»	69
Игра «Зал суда»	69
Кейс-стади «Молодой руководитель – 1»	69
Кейс-стади «Молодой руководитель – 2»	70
Кейс-стади «Госпитальные прыжки»	71
Кейс-стади «Уходя, уходи»	73
Тренинг «Деловое письмо»	77
Тренинги общения	77
Кейс-стади «Немецкая фирма и московский филиал»	79
Кейс-стади «Управление изменениями в организации»	81
Ролевая игра: оценка результатов работы глазами оцениваемого	83
Кейс-стади «Премия»	84
Кейс-стади «Субординация»	85
Кейс-стади «Авария»	85
Кейс-стади «Непокорная»	86
Кейс-стади «Благие намерения и черная неблагодарность»	86
Синдром «выгорания» в интерактивных профессиях	87
Оценка креативного потенциала менеджера	90
Тест на выявление ориентации руководителя на задание и на людей	94

Заключение	97
Рекомендуемая литература	98

Учебное издание

Гарбер Илья Евгеньевич

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

методические материалы к учебному курсу

Подписано в печать 10.10.2009. Формат 60*84 1/16
Бумага офсетная. Печать трафаретная.
Объем усл. печ. л. 6,25. Тираж 100 экз. Заказ 80.

Типография АВП «Саратовский источник».
г. Саратов, ул. Университетская, 42, к. 106.
т. 52-05-93
Издательский центр «Наука»
410600, г. Саратов, ул. Пугачевская, д. 117, к. 50.
