

Федеральное агентство по образованию  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОУ ВПО «АмГУ»

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ПИП  
\_\_\_\_\_ А.В. Лейфа  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2007 г.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 030301 – «Психология»

Составитель: Т.Е. Демидова

Благовещенск

2007

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
факультета социальных наук  
Амурского государственного  
университета

Т.Е. Демидова

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Психология управления производственной организацией» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 030301 «Психология» - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007 – 332 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с Государственным стандартом ДПП.Ф.04 ГОУВПО для специальности 030301 и включает цели, задачи, содержание учебной дисциплины, наименование тем лекционных, семинарских и лабораторных занятий; творческие задания для организации самостоятельной работы и проведения деловых игр; вопросы для контроля изученного материала; вопросы для итоговой оценки знаний; список рекомендуемой литературы.

Рецензент: Опевалова Е.В., канд. псих. наук, профессор кафедры общей психологии АмГПУ г.Комсомольска-на-Амуре

© Амурский государственный университет, 2007

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ	4
1.1 Цели преподавания учебной дисциплины	4
1.2 Задачи преподавания учебной дисциплины	4
1.3 Перечень учебных дисциплин с указанием разделов, усвоение которых необходимо для изучения и осознания учебных тем, вопросов учебного курса	4
1.4 Виды занятий и методики обучения	5
1.5 Формы контроля	6
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
2.1 Наименование тем, объем (в часах) лекционных, семинарских, лабораторных занятий и самостоятельной работы студентов	7
2.2 Лекционные занятия	8
2.3 Семинарские занятия	12
2.4 Лабораторные занятия	15
2.5 Самостоятельная работа студентов	18
2.6 Темы рефератов	19
2.7 Требования к написанию реферата	21
2.8 Вопросы для подготовки к экзамену	21
2.9 Критерии оценки знаний студентов	24
3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	25
ЧАСТЬ II Лекционный материал	27

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ**

**1.1. Цели преподавания учебной дисциплины «Психология управления производственной организацией»:** систематизация на научной основе знаний, умений и навыков студентов, обучение современным психологическим и организационным методам управления производственными организациями, представление новейших методов и разработок в данной области с целью оказания помощи персоналу и руководителю организаций различных форм собственности, научиться эффективно мотивировать свой и чужой труд, совершенствовать формы конкурентно-способного управления. Соединить теоретическое содержание дисциплин, изучаемых в рамках специализации с вопросами практической работы по психологии.

### **1.2. Задачи преподавания учебной дисциплины:**

- \* дать теоретические и профессионально-практические знания в вопросах Психология управления производственной организацией;
- \* обеспечить реализацию синтеза полученных знаний и практического применения их в управлении производственной организации;
- \* практически закрепить методы исследования, психодиагностики и экспертной оценки на предприятиях различных форм собственности;
- \* дать основные направления в составлении психологического прогноза деятельности организации.
- \* овладение основами психологии, профессионально ориентированной на существующую действительность, оказание помощи в организации эффективного производства.

**1.3. Перечень учебных дисциплин с указанием разделов, усвоение которых необходимо для изучения и осознания учебных тем, вопросов учебного курса.**

ПСИХОЛОГИЯ: «Психология управления», «Психология управления персоналом», «Психология труда и инженерная психология», «Организационная психология», «Психодиагностика»

Раздел «Психология личности»

Раздел «Психологические и социально-психологические аспекты социализации личности»

Раздел «Методы психологических исследований»

Раздел «Практическая психология»

Раздел «Возрастная психология»

СОЦИОЛОГИЯ: Раздел «Социология как наука об обществе»

Раздел «Социальная структура общества. Социология личности»

Раздел «Методы социологических исследований»

Раздел «Анализ и обобщение социальной информации»

ЛОГИКА: Раздел «Основные виды суждений»

Раздел «Умозаключения».

Раздел «Доказательство».

#### **1.4. Виды занятий и методики обучения**

##### *Теоретические занятия (лекции)*

Теоретические занятия - лекции организуются по группам. Общий объем лекционного курса 36 часов. Лекции проводятся с использованием теоретического материала.

##### *Практические занятия*

Практические (семинарские, тренинги) занятия планируются в объеме 18 часов. Применяются следующие технические средства обучения:

- видеомаягнитофон
- видеопроектор
- видеофильмы
- компьютер

Используются следующие формы семинарских занятий:

- Сообщения и дискуссия

- Пресс-конференция
- Коммутативный тренинг
- Тестирование

### ***Лабораторные занятия***

Лабораторные занятия планируются в объеме 18 часов. Проводятся для самостоятельного практического исследования процессов управления, организации и деятельности современных предприятий.

Применяются следующие методики и методы исследования и обучения:

- Деловая игра
- Опрос
- Тестирование
- Наблюдение
- Эксперимент
- Мозговой штурм
- Беседа
- Решение ситуационных задач и т.д.

### ***Самостоятельная работа***

Самостоятельная работа планируется в количестве 72 часов. Она включает самостоятельное изучение дополнительных вопросов к отдельным темам курса, участие в проведении анкетного исследования или интервью, аутодиагностику, подготовку рекомендаций и психопрогноза, написание реферата.

## **1.5 ФОРМЫ КОНТРОЛЯ**

### ***Итоговый контроль по курсу***

Для контроля усвоения дисциплины учебным планом предусмотрен дифференцированный зачет, экзамен.

### ***Текущий контроль***

Студенты выполняют практические исследования, психодиагностику, составляют рекомендации и психопрогноз по текущим исследованиям, и др.

Результаты выполнения и защиты заданий являются основанием для выставления оценок в рамках текущего контроля и зачета.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1 НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ, СЕМИНАРСКИХ, ЛАБОРАТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Номер темы	Раздел курса	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6
	<i>Раздел I</i> <i>Введение в психологию управления</i>				
Тема 1	Предмет психологии управления	2	-	-	4
	<i>Раздел II</i> <i>Руководитель в организации</i>				
Тема 2	Руководитель в организации	2	2	-	4
Тема 3	Руководитель в структуре формальной подсистемы организации	2	2	-	4
Тема 4	Индивидуальная управленческая концепция руководителя и стиль управления	2	2	-	4
Тема 5	Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей.	2	2	-	4
Тема 6	Делегирование полномочий руководителя				
	<i>Раздел III</i> <i>Реализация функций организации</i>	2	2	-	4
Тема 7	Психологические особенности реализации функции организации	2	2	-	4
Тема 8	Психологические особенности реализации функции планирования в управлении	2	2	-	4
Тема 9	Психологические особенности реализации функции контроля	2	2	-	4
Тема 10	Психологические закономерности реализации функции регулирования	2	-	-	4

Тема 11	Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений	2	-	-	4
Тема 12	Управленческое взаимодействие	2	-	-	4
Тема 13	Модели эффективного управления группой	2	-	-	4
Тема 14	Стадии развития формальных и неформальных групп. Командообразование в организации	2	-	-	4
Тема 15	Идеальная группа	2	-	-	4
Тема 16	Содержательные теории мотивации	2	-	-	4
Тема 17	Процессуальные теории мотивации	2	-	-	4
Тема 18	Понятие социально-психологического климата и его влияние на потребности работника организации	2	-	-	4
	<i>Раздел IV</i> <i>Практические разработки деловых игр</i>				
	Деловая игра «Мир»	-	-	4	-
	Деловая игра «Стиль»	-	-	4	-
	Деловая игра «Подбор и отбор персонала»	-	-	4	-
	Деловая игра «Аттестация»	-	-	4	-
	Деловая игра «Алгоритм решения управленческих проблем»	-	-	2	-
	ИТОГО: 144 часа	36	18	18	72

## 2.2 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ

### **Тема 1. Предмет психологии управления**

Предмет психологии управления. Методологический аппарат дисциплины. Организация. Управление. Основные управленческие функции

### **Тема 2. Руководитель в организации**

Понятие структуры организации. Подсистемы организации. Руководитель как субъект подсистем организации. Амбивалентность внешних побудителей поведения как условие формирования индивидуального стиля деятельности руководителя

### **Тема 3. Руководитель в структуре формальной подсистемы организации**

Понятие должности и должностного лица. Психологические особенности деятельности руководителя в линейных организационных структурах. Психологические особенности деятельности руководителя в функциональных организационных структурах. Психологические особенности деятельности руководителей в штабных и матричных системах соподчинения. Интернализированная роль и институциональное управление. Методы управления как инструмент институционального управления

#### **Тема 4. Индивидуальная управленческая концепция руководителя и стиль управления**

Управленческая концепция руководителя. Стили управленческой деятельности. Соотношение понятий: индивидуальная управленческая концепция руководителя и индивидуальный стиль управленческой деятельности

#### **Тема 5. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей**

Оценка персонала в структуре кадровых процессов. Критерии оценки, процедуры оценки и методы получения первичной информации. Параметры оценки. Объективные и субъективные факторы в подборе персонала

#### **Тема 6. Делегирование полномочий руководителя**

Принцип делегирования полномочий руководителя и преимущества данного принципа. Проблемы при делегировании полномочий руководителя. Психологические основы делегирования полномочий руководителя. Рекомендации при делегировании полномочий руководителя

#### **Тема 7. Психологические особенности реализации функции организации**

Сущность функции организации. Регламентирование, нормирование, структурирование как методы реализации организационной функции. Влияние организационных факторов на реализацию функции организации. Влияние личностных факторов на эффективность реализации функции организации

#### **Тема 8. Психологические особенности реализации функции планирования в управлении**

Сущность планирования. Организационные факторы как предпосылки возникновения психологических проблем при реализации планирования. Планирование и фактор неопределенности. Психологические механизмы снижения эффективности планирования и некоторые приемы коррекции ориентировочной основы выполнения этой функции

### **Тема 9. Психологические особенности реализации функции контроля**

Сущность контроля. Виды контроля. Нарушения в структуре деятельности по реализации контроля. Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля. Организационно-психологические предпосылки снижения эффективности контроля

### **Тема 10. Психологические закономерности реализации функции регулирования**

Проблема неалгоритмизируемости регулирования. Принципы руководства, обеспечивающие «лучший путь» регулирования. Методы регулирования. Классификация. Предпосылки снижения эффективности регулирования

### **Тема 11. Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений**

Управленческие решения в структуре деятельности руководителя. Общая характеристика управленческих решений. Этапы выработки управленческих решений.

### **Тема 12. Управленческое взаимодействие**

Место управленческого взаимодействия в структуре деятельности по управлению. Сферы управленческого взаимодействия и его содержательные характеристики. Направленность управленческого взаимодействия. Субъекты управленческого взаимодействия. Совместная деятельность и управленческое взаимодействие. Феномен самоорганизации коллективного субъекта деятельности в контексте управленческого взаимодействия. Виды управленческого взаимодействия. Стратегии управленческого взаимодействия. Средства управленческого взаимодействия. Психологические механизмы управленческого взаимодействия

### **Тема 13. Модели эффективного управления группой**

Модели управления группой. Основные научные подходы к управлению группой. Факторы, влияющие на управление группами. Проведение собраний. Эффективное управление группой с помощью комитетов. Сплоченность группы. Повышение мотивации как один из факторов, влияющих на эффективность управления. Сущность эффективности управления группой.

### **Тема 14. Стадии развития формальных и неформальных групп. Командообразование в организации**

Формальные и неформальные группы, стадии развития. Определение группы и основные характеристики. Формальные группы. Неформальные группы. Причины объединения в группы. Стадии развития формальных и неформальных групп. Команда как феномен групповой самоорганизации

### **Тема 15. Идеальная группа**

Идеальная рабочая группа. Роль эффективной рабочей группы в организации. Основные характеристики эффективной рабочей группы. Значение положительных норм группы для ее функционирования. Стили управления и групповая эффективность. Влияние состава группы на результативность ее деятельности. Трехмерная концепция эффективности группы Дж. Хэкмана. Модель групповой эффективности Р. Шварца.

### **Тема 16. Содержательные теории мотивации**

Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Отношение к иерархии потребностей Маслоу. Вклад в понимание трудовой мотивации. Критический анализ теории Герцберга

### **Тема 17. Процессуальные теории мотивации**

Процессуальные теории трудовой мотивации. Модель Портера–Лоулера. Практические следствия данной модели. Вклад в теорию и практику трудовой мотивации

### **Тема 18. Понятие социально-психологического климата и его влияние на потребности работника организации**

Сущность понятия социально-психологического климата в трудах ученых. Общая характеристика социально-психологического климата коллектива. Потребности работника организации. Влияние социально-психологического климата на потребности работника организации

## **2.3 СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

### **Семинар 1. Руководитель в организации (2 часа)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Понятие структуры организации
2. Подсистемы организации
3. Руководитель как субъект подсистем организации
4. Амбивалентность внешних побудителей поведения как условие формирования индивидуального стиля деятельности руководителя

### **Семинар 2. Руководитель в структуре формальной подсистемы организации (2 часа)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Понятие должности и должностного лица
2. Психологические особенности деятельности руководителя в линейных организационных структурах
3. Психологические особенности деятельности руководителя в функциональных организационных структурах
4. Психологические особенности деятельности руководителей в штабных и матричных системах соподчинения
5. Интернализованная роль и институциональное управление
6. Методы управления как инструмент институционального управления

### **Семинар 3. Индивидуальная управленческая концепция руководителя и стиль управления (2 часа)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Управленческая концепция руководителя

2. Стили управленческой деятельности
3. Соотношение понятий: индивидуальная управленческая концепция руководителя и индивидуальный стиль управленческой деятельности

#### **Семинар 4. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей (2 часа)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Оценка персонала в структуре кадровых процессов
2. Критерии оценки, процедуры оценки и методы получения первичной информации
3. Параметры оценки
4. Объективные и субъективные факторы в подборе персонала

#### **Семинар 5. Психологические особенности реализации функции организации (2 часа)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Сущность функции организации
2. Регламентирование, нормирование, инструктирование как методы реализации организационной функции
3. Влияние организационных факторов на реализацию функции организации
4. Влияние личностных факторов на эффективность реализации функции организации

#### **Семинар 6. Психологические особенности реализации функции планирования в управлении (2 часа)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Сущность планирования

2. Организационные факторы как предпосылки возникновения психологических проблем при реализации планирования
3. Планирование и фактор неопределенности
4. Психологические механизмы снижения эффективности планирования и некоторые приемы коррекции ориентировочной основы выполнения этой функции

### **Семинар 7. Психологические особенности реализации функции контроля (2 часа)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Сущность контроля
2. Виды контроля
3. Нарушения в структуре деятельности по реализации контроля
4. Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля
5. Организационно-психологические предпосылки снижения эффективности контроля

### **Семинар 8. Психологические закономерности реализации функции регулирования (2 часа)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Проблема неалгоритмируемости регулирования
2. Принципы руководства, обеспечивающие «лучший путь» регулирования
3. Методы регулирования. Классификация
4. Предпосылки снижения эффективности регулирования

### **Семинар 9. Управленческое взаимодействие (2 часа)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Место управленческого взаимодействия в структуре деятельности по управлению
2. Сферы управленческого взаимодействия и его содержательные характеристики
3. Направленность управленческого взаимодействия
4. Субъекты управленческого взаимодействия
5. Совместная деятельность и управленческое взаимодействие
6. Феномен самоорганизации коллективного субъекта деятельности в контексте управленческого взаимодействия
7. Виды управленческого взаимодействия
8. Стратегии управленческого взаимодействия
9. Средства управленческого взаимодействия
10. Психологические механизмы управленческого взаимодействия

## **2.4 ЛАБОРАТОРНЫЕ ЗАНЯТИЯ**

### **Деловая игра «Мир» (4 часа)**

*Цели деловой игры:*

1. Сформировать у участников игры более точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность в дорожном хозяйстве.
2. Обучить экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала кадров отрасли.
3. Развить творческое мышление участников игры, способность эффективно взаимодействовать друг с другом при принятии коллегиальных и коллективных решений.

### **Деловая игра «Стиль» (4 часа)**

*Цели деловой игры:*

1. Расширить психологическую компетентность участников игры.
2. Разработать практические рекомендации по совершенствованию индивидуального стиля управления.
3. Развить у участников игры культуру делового взаимодействия, обучить сотрудничеству.
4. Показать участникам игры различные способы организации ведения дискуссий.
5. Помочь овладеть приемами вербальной и невербальной коммуникации, формами делового общения (докладом, сообщением, оппонированием, постановкой вопросов и ответов, формулированием реплик, презентацией информации).
6. Продемонстрировать технологии выработки коллективных решений.
7. Развить личность каждого участника игры через создание условий для самопознания и самореализации.

### **Деловая игра «Подбор и отбор персонала» (4 часа)**

#### *Задачи деловой игры:*

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.
2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.
3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).
4. Подготовить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).
5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на

вымышленное лицо - претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие кроме выработки стратегии собеседования выбор и организацию пространственной среды (помещения), приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, комментариев, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

### **Деловая игра «Аттестация» (4 часа)**

*Цели деловой игры:*

1. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
2. Решение практических задач аттестации руководителей и специалистов;
3. Обучения экспертов, членов аттестационных комиссий, осуществляющих практическую работу по оценке и аттестации руководителей и специалистов.

### **Деловая игра «Алгоритм решения управленческих проблем» (2 часа)**

*Цели деловой игры:*

1. Разработка алгоритма решения управленческих задач;
2. Приобретение практики коллективной выработки решений.

## **2.5 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ**

(Выполнение 13 заданий и написание реферата, из предложенных тем данного раздела, является обязательным условием выполнения учебного плана дисциплины для всех студентов)

**1 задание.** Составить психологический анализ профессий и новых форм трудовой деятельности (В работах Б.Ф. Ломова, А.А. Крылова, А.И. Титова, Е.А. Климова, В.Д. Шадрикова, О.А. Конопкина и др.).

**2 задание.** Составление анализ эффективности управления на предприятии и применения методов психологического управления. (С составлением рекомендации).

**3 задание.** Подбор методов и способов для исследования управления организации.

**4 задание.** Выделить системный подход и комплексный метод анализа в разработках современных психологов (А. И. Китова, В.П. Кузьмина, Б.Ф. Ломова, Б.Д. Парыгина, Е. В. Шорохова, А.В. Филиппова и др.)

**5 задание.** Исследования места и роли организации в удовлетворении потребностей и интересов, как одного из главных средств всестороннего развития личности

**6 задание.** Составление социального паспорта и социально-психологического портрета коллектива предприятия и производственной организации в целом.

**7 задание.** Анализ эффективности производственной организации и стабильности кадров как главной составляющей планомерного развития организации.

**8 задание.** Определение психологического климата в организации, способы его оценки и улучшения.

**9 задание.** Коллектив как социальная организация. Три основные группы социальной организации.

**10 задание.** Философия предприятия и его корпоративная культура. (Составление рекомендаций руководителям и менеджерам по поведению и взаимоотношению с подчиненными).

**11 задание.** «Социальный эксперимент» - совместная деятельность руководителя производственной организации и психологической службы (Анализ работы предприятия. Анализ психологического состояния коллектива).

**12 задание.** Анализ трудовой дисциплины в производственной организации. Психологические способы ее улучшения.

**13 задание.** Анализ текучести кадров на предприятии, его динамика. Рекомендации по устранению текучести кадров. Управление мотивацией и отношением к труду

## **2.6 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Предмет психологии управления производственными организациями
2. Основные управленческие функции
3. Сущность организации: структура, подсистемы
4. Руководитель как субъект организации
5. Индивидуальный стиль деятельности руководителя
6. Понятие должности и должностного лица

7. Психологические особенности деятельности руководителя в линейных организационных структурах

8. Психологические особенности деятельности руководителя в функциональных организационных структурах

9. Психологические особенности деятельности руководителей в штабных и матричных системах соподчинения

10. Методы управления как инструмент институционального управления

11. Управленческая концепция руководителя

12. Оценка персонала в структуре кадровых процессов: критерии оценки, процедуры оценки и методы получения первичной информации, параметры оценки

13. Влияние личностных факторов на эффективность реализации функции организации

14. Планирование и фактор неопределенности

15. Психологические механизмы снижения эффективности планирования и некоторые приемы коррекции ориентировочной основы выполнения этой функции

16. Сущность контроля, психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля

17. Принципы руководства, обеспечивающие «лучший путь» регулирования

18. Предпосылки снижения эффективности регулирования

19. Управленческие решения в структуре деятельности руководителя

20. Сферы управленческого взаимодействия и его содержательные характеристики

21. Субъекты управленческого взаимодействия

22. Психологические механизмы управленческого взаимодействия

ПРИМЕЧАНИЕ: Самостоятельная работа считается выполненной при сдаче преподавателю на проверку 13 заданий и написанию реферата в период зачетной недели.

## **2.7 ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА**

1. Реферат по данному курсу является одним из методов организации самостоятельной работы студентов.
2. Темы рефератов являются дополнительным материалом для изучения данной дисциплины.
3. Реферат является допуском к экзамену.
4. Реферат должен быть подготовлен согласно теме, предложенной преподавателем. Допускается самостоятельный выбор темы реферата, но по согласованию с преподавателем.
5. Объем реферата – не менее 10 страниц формата А4.
6. Реферат должен иметь:
  - титульный лист, оформленный согласно «Стандарта предприятия»;
  - содержание;
  - текст должен быть разбит на разделы согласно содержания;
  - заключение;
  - список литературы не менее 5 источников.
7. Обсуждение тем рефератов проводится на тех семинарских занятиях, по которым они распределены. Это является обязательным требованием. В случае не представления реферата согласно установленного графика (без уважительной причины), студент обязан подготовить новый реферат.
8. Информация по реферату должна не превышать 10 минут. Выступающий должен подготовить краткие выводы по теме реферата для конспектирования студентов.
9. Сдача реферата преподавателю обязательна.

## **2.8 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Предмет психологии управления производственными организациями

2. Сущность производственной организации
3. Понятие структуры организации
4. Подсистемы организации
5. Руководитель как субъект подсистем организации
6. Общее понятие индивидуального стиля деятельности руководителя
7. Понятие должности и должностного лица
8. Психологические особенности деятельности руководителя в линейных организационных структурах
9. Психологические особенности деятельности руководителя в функциональных организационных структурах
10. Психологические особенности деятельности руководителей в штабных и матричных системах соподчинения
11. Интернализованная роль и институциональное управление
12. Методы управления как инструмент управления
13. Управленческая концепция руководителя
14. Стили управленческой деятельности
15. Соотношение понятий: индивидуальная управленческая концепция руководителя и индивидуальный стиль управленческой деятельности
16. Оценка персонала в структуре кадровых процессов
17. Критерии оценки, процедуры оценки и методы получения первичной информации
18. Параметры оценки персонала
19. Объективные и субъективные факторы в подборе персонала
20. Сущность функции организации
21. Регламентирование, нормирование, инструктирование как методы реализации организационной функции
22. Влияние организационных факторов на реализацию функции организации
23. Влияние личностных факторов на эффективность реализации функции организации

24. Сущность планирования
25. Организационные факторы как предпосылки возникновения психологических проблем при реализации планирования
26. Планирование и фактор неопределенности
27. Психологические механизмы снижения эффективности планирования и некоторые приемы коррекции ориентировочной основы выполнения этой функции
28. Сущность контроля
29. Виды контроля
30. Нарушения в структуре деятельности по реализации контроля
31. Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля
32. Организационно-психологические предпосылки снижения эффективности контроля
33. Принципы руководства, обеспечивающие «лучший путь» регулирования
34. Методы регулирования. Классификация
35. Предпосылки снижения эффективности регулирования
36. Управленческие решения в структуре деятельности руководителя
37. Общая характеристика управленческих решений
38. Этапы выработки управленческих решений.
39. Место управленческого взаимодействия в структуре деятельности по управлению
40. Сферы управленческого взаимодействия и его содержательные характеристики
41. Направленность управленческого взаимодействия
42. Субъекты управленческого взаимодействия
43. Совместная деятельность и управленческое взаимодействие
44. Феномен самоорганизации коллективного субъекта деятельности в контексте управленческого взаимодействия

- 45. Виды управленческого взаимодействия
- 46. Стратегии управленческого взаимодействия
- 47. Средства управленческого взаимодействия
- 48. Психологические механизмы управленческого взаимодействия

## **2.9 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**

Итоговая экзаменационная оценка знаний студента оценивается по пятибалльной системе. При этом учитываются: выполнение самостоятельной работы, участие студента в обсуждении тем семинарских занятий и раскрытие вопросов экзаменационного билета. Если студент не выполнил самостоятельную работу, то экзаменационная оценка понижается на один балл.

Оценка «отлично» - материал усвоен в полном объеме, изложен логично, сделаны выводы, самостоятельная работа выполнена.

Оценка «хорошо» - в усвоении материала имеются некоторые пробелы, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие.

Оценки «удовлетворительно» - не полные ответы на вопросы билета, затрудняется отвечать на дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» - самостоятельная работа не выполнена, ответы не раскрывают вопросы экзаменационных билетов

### 3 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

#### *Основная*

1. Грейсон Дж., Оделл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1991.
2. Десслер Г. Управление персоналом. М.: БИНОМ, 1997.
3. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: Психологические секреты профессии. - М. : Дело, 1992.
4. Кабанченко Т. С. Психология управления: Учебное пособие. — М.: Педагогическое общество России, 2000. - 384 с.
5. Каменская В.Г. Психология общения: структура системы эго – защитных процессов в онтогенезе поведения. СПб.: Образование, 1993.
6. Кибанов А.Л. Управление персоналом организации [Текст]: учебник: Рек. Мин. обр. РФ / Ред. А. Л. Кибанов. – 2 –е изд, перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2001, 2002, 2003. – 638 с.
7. Козлов Н.И. Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день. М.: Новая школа, 1994.
8. Потерякина. Л. Психология управления. – М., 2002.
9. Чернышев В.П., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. СПб., Энергоатомиздат, 1997.

#### *Дополнительная*

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания Л. ЛГУ, 1986
2. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. М., Мысль. 1976
3. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. М., 1973
4. Гвишиани Д.М, Организация и управление. М., Наука 1972
5. Грановская Р.М. Элементы практической психологии Л., ЛГУ, 1984
6. Китов А.И. Экономическая психология М., Экономика, 1987
7. Кузьмин В.И. Принципы системности в теории и методологии К. Маркса. М.,1986

8. Ломов Б.Ф. и др. Актуальные проблемы психологии управления. М. 1977
9. Ломов Б.Ф., Журавлев А.Л. Психология управления. М., 1984
10. Новиков В.В. Настроение и труд. Ярославль, 1966
11. Новиков В.В. Социальное управление развитием производственных коллективов. М., 1976
12. Платонов К.К. Вопросы психологии труда. М.. 1976
13. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. 1946
14. Свеницкий А.Л. Социально-психологические проблемы управления. Л., 1975
15. Таранов Е.В. и др. Человек в производственной организации. Курган, 1991
16. Филиппов А.В. Новиков В.В. Психологические аспекты организации соревнования. М., 1976
17. Чанглев А.А. Труд. - М.,1973
18. Шадриков В.Д. Психология производственного обучения. Ярославль, 1976

ЧАСТЬ II  
ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ

Раздел 1

**Введение в психологию управления**

**Тема 1. Предмет психологии управления**

*Вопросы для обсуждения*

1. Подходы к определению предмета психологии управления
2. Методологический аппарат дисциплины
3. Определение и сущность понятия организация
4. Общая характеристика понятия управление
5. Основные управленческие функции
6. Предмет психологии управления

**1. Подходы к определению предмета психологии управления**

В отечественной психологии управления вопрос о предмете науки нельзя считать разрешенным.

Анализируя материалы по данному вопросу, относящиеся на период до середины 70-х годов, Рошин С.К. обратил внимание на принципиальное отличие в определении предмета этой дисциплины в западноевропейской и американской литературе от принятого в отечественных источниках. Оно состоит в том, что социально-психологические аспекты, приоритетные для западных исследователей, в наших разработках отступают на второй план, в то время как центральное место занимает аспект автоматических систем управления.

Широко известно определение предмета психологии управления, данное в работе Б.Ф. Ломова, А.И. Китова, В.Ф. Рубахина, А.В. Филиппова. В качестве предмета рассматривается «Многообразная деятельность личности и коллектива, направленная на реализацию целей организации».

**2. Методологический аппарат дисциплины**

В зависимости от того, как понимается управление, представляются различные возможности для определения места психологического знания в науках об управлении и понимании предмета психологии управления.

Рассмотрим две точки зрения, относящиеся к управленческой концепции, получившей название «русский файолизм». Первая из них — так называемая производственная трактовка управления.

Исходной методологической посылкой этого направления служило положение о наличии общих черт в производственном и управленческих процессах. Управление рассматривалось как чисто технический процесс, состоящий из распорядительских, планирующих, надзорных, контролирующих, регулятивных действий. Аппарат управления представлялся как аналог машины или системы машин, а его работа — как производственный процесс, который имеет то или иное материально-вещественное выражение в тех или иных физических объектах: папках, приказах, телефонограммах, карточках, делах и т.д. В связи с этим управленческие процессы могут быть разделены на отдельные операции, установлена их последовательность и продолжительность.

Весь процесс управления людьми может быть рассчитан, механизирован, а затем и автоматизирован. Из механизации производства вытекала идея механизации управления, сводившей все функции по управлению к простейшим движениям.

По мнению представителей этого течения, система управления людьми должна была замениться системой управления вещами. Администратор в этом случае превращался в техника и не более. Последователи этой трактовки пытались доказать отсутствие социального аспекта в управлении, т.е. необходимости воздействия на отдельного человека и коллективы людей.

Авторы «производственной трактовки» признавали социальный аспект только по отношению к управлению в условиях капитализма, когда требуется преодолеть классовое сопротивление рабочих посредством экономических и психологических методов. Они считали, что на начальных этапах развития социалистического хозяйства управление людьми необходимо, но с развитием

конвейерного производства, благодаря совпадению интересов людей при социализме, а также связанности машин во времени и пространстве, взаимной обусловленности рабочих процессов, руководство будет осуществляться самими машинами.

Процесс управления рассматривался в рамках этой концепции как субъект-объектный процесс. Авторами игнорировался тот факт, что деятельность по управлению осуществляется преимущественно в рамках управленческого взаимодействия, т.е. носит субъект-субъектный характер.

Таким образом, вульгарно-социологический подход к управлению, реализуемый в отношении узкого класса моделей ситуаций, не оставляет место каким-либо специальным наукам об управлении, кроме НОТ. В этом контексте и психология управления представляется лишней. Достаточно психологических основ НОТ, вскрывающих закономерности формирования простых и сложных навыков.

В противовес этой концепции обратимся к взглядам Н.А. Витке, крупнейшего организатора НОТовского движения в нашей стране, считавшегося современниками главой русского файолизма, основоположника «социально-трудовой концепции» управления. В отличие от «производственной трактовки», Н.А. Витке различает два самостоятельных процесса: управление вещами и управление людьми. Управление людьми он обозначал термином «административное управление». Административное управление, по его мнению, представляет собой целесообразное сочетание людских волей (отнюдь не интеллектов) и через их посредство различных орудий для достижения определенных, свойственных данной организации, целей.

Сходные позиции занимал один из выдающихся отечественных экономистов С.Д. Стрельбицкий. Под управлением он понимал организацию и направление человеческой энергии к определенной цели, где цель определяется как достижение предначертанного трудового эффекта в кратчайшее время.

Направление воли или энергии к определенной цели предполагает субъект-субъектный подход к управлению, фиксирует внимание на управленческом

взаимодействии. Психологические закономерности реализации этого процесса, даже при поверхностном рассмотрении представляются более сложными, нежели при выработке навыков.

### **3. Определение и сущность понятия организация**

Систематизация термина «организация» дана Я.Зеленевским в работе «Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления». Так этот термин может использоваться для обозначения объекта, или признака, атрибута, или состояния, или процесса.

Я.Зеленевский, вводя первичные понятия, основным считает атрибутивное использование термина. «Организация — широко понимаемый признак вещи или хода событий, рассматриваемых как состоящие из частей, взаимодействующих успеху целого».

Рассматриваемое понятие организации будет соответствовать его термину «организованная вещь» — т.е. объект, которому принадлежит признак, обозначенный им как организация.

Что может выступать в качестве объекта, характеризующегося признаком организации? Термин «организация» — некое производство, учреждение. Что там является носителем рассматриваемого признака? Для уточнения этого аспекта необходимо обратиться к пониманию организации, разработанному в «системной школе» управления.

Один из выдающихся представителей этой управленческой школы Ч.Бернард определил организацию в предметном смысле как систему сознательно координируемой деятельности двух и более лиц. В современных концепциях управления уточняется и раскрывается содержание признака системности.

Организация рассматривается как определенный вид социальной системы, характеризующийся сложным многоуровневым строением, способностью развиваться, открытостью, т.е. связанностью с более широкими структурами общества, когда носителями признака организации является сознательно координируемая деятельность двух и более лиц.

В этом контексте и координируемые деятельности, и деятельность по координации послужили предметом самого пристального изучения специалистов по теории управления и прочих эргологических наук. Особое внимание уделялось вопросу типизации наблюдаемой реальности и определению специфики той деятельности или деятельностей, за счет которых достигается их координация в целостную систему, обозначаемую термином организация.

#### **4. Общая характеристика понятия управление**

А.Файоль, один из выдающихся представителей «классической» школы управления, считал, что для достижения целей предприятия необходимо осуществление персоналом шести типов операций или, в его терминологии, «функций». Термин «операция» используется в смысле, отличном от принятого у психологов. Речь идет о совокупности деятельностей, реализующих частные цели, которые в системе обеспечивают жизнеспособность предприятия. К их числу он отнес: техническую функцию, или производство, коммерческую (закупка, продажа, обмен), финансовую (поиски капитала, эффективное его использование), учет (бухгалтерская деятельность, статистика), обеспечение безопасности (сохранность собственности и персонала), администрирование (предвидение, организация, руководство, координация и контроль).

Администрирование как раз и рассматривается им как «функция», позволяющая поддерживать целостность организации.

Чрезвычайно интересным для психологов могут быть исследования отечественного специалиста в области организации производства и управления П.Н. Есманского. Осуществляя подход на стыке праксеологии и психологии, он выделил так называемые «нормальные функции управления». К их числу он относил руководство (непосредственное управление), исполнительно-техническую деятельность (собственно производство), связь, учетно-распорядительную функцию (снабжение), согласование, обследование. Дополнительными функциями были общее и прикладное образование и счетно-финансовая функции.

Если А.Файоль выделял свои функции на основе логического анализа, то П.Н. Есманский базировался на изучении трудового процесса, в результате чего им были описаны различные по сложности его элементы (трудовые движения, труддействия, простые и сложные трудфункции и т.д.), в том числе и «нормальные функции управления».

Таким образом, классификация деятельности, предложенная П.Н. Есманским, отличается от той, что дает А.Файоль, но и у него функция руководства является главной, образует ядро всей системы. Он, как и многие другие исследователи, предложившие собственные классификации, сходятся на том, что административная функция (по А.Файолю) или, согласно терминологии Пудера, а вслед за ним и Обэр-Крие, функция управления оказывают решающее влияние на судьбу предприятия.

Таким образом, условием существования и системообразующим признаком организации выступает управление в самом широком смысле этого термина.

Под управлением понимается функция систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающую сохранение их определенной структуры, поддержания режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

Высшей конечной целью управления является оптимизация функционирования системы, получение возможно большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах.

В понимании С.Д. Стрельбицким управления в параметр достижения цели включено время.

Под достижением цели понимается получение большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах, в том числе и затратах времени.

При соотнесении определения организации, данного Ч.Бернардом с указанным определением управления, можно сказать, что в этом случае управление организацией будет выступать как управление системой координированной деятельности двух и более лиц. Несмотря на то, что субъектами деятельности

являются люди, конкретные специалисты, элементом системы организации являются не они, а те деятельности, которые, объединяясь, обеспечивают достижение поставленных целей, функционирование и развитие системы. Таким образом, деятельность выступает безсубъектно, как нечто институируемое в соответствии с общими целями и конкретными подцелями. В соответствии с этим деятельность может рассматриваться психологами лишь с точки зрения тех требований, которые предъявляются субъекту в связи с необходимостью ее выполнения, а также в связи с изучением ее структуры, в частности, состава операций.

### **5. Основные управленческие функции**

Основные управленческие функции — «это относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществить управляющее воздействие».

Реализация основных управленческих функций предполагает циклическое повторение процессов получения и переработки информации, выработку мер воздействия (принятие решения), реализацию воздействия (передачу решения на исполнение).

Основные управленческие функции инвариантны и образуют систему целей, отвечающую требованию необходимости и достаточности. Вместе с тем не существует единого взгляда на состав основных управленческих функций.

Авторитетные современные исследователи Г.Кунц и С.Г. Доннел в качестве основных выделяют функции планирования, организации, контроля и руководства. К основным функциям они также относят работу с кадрами. Координацию эти авторы рассматривают как феномен иного порядка, считая, что каждая из управленческих функций — это деятельность по координации.

Отечественные исследователи еще в конце 20-х — начале 30-х годов также обращались к вопросу об основных управленческих функциях. Так, Л.А. Вызов, один из ярких представителей течения «производственная трактовка управления», понимая управление как чисто техническую деятельность, выде-

лял в качестве основных распорядительские, планирующие, контролирующие и надзорные функции.

М.И. Бурдянский, организатор Казанского института научной организации труда, последователь Ф.Тейлора и А.Файоля, в качестве основных управленческих функций выделял планирование, контроль, согласование (координация, увязка работы отдельных лиц, направленной на выполнение плана) и регулирование, понимаемое как деятельность по поддержанию равномерного хода разного рода действий.

Л.С. Бляхман указывает на следующие основные функции руководителя: целеполагание (определение целей подразделений и средств их достижения), административно-организационную деятельность (формирование управляющих органов, распределение заданий между подчиненными, согласование их действий и контроль исполнения), экспертную (консультация рабочих и специалистов), дисциплинарно-стимулирующую (мотивация, определение поощрений и наказаний, создание условий труда, оптимизация социально-психологического климата коллектива), представительскую (связь с внешними организациями и лицами), кадровую политику (развитие способностей и инициативы, подбор и расстановка кадров, формирование и обучение резерва).

Для классификации функций психологи использовали различные критерии: в соответствии с этапами управленческого цикла, в соответствии со структурой деятельности руководителя, на основе выделения этапов переработки информации, на основе выделения блоков социальной активности руководителя.

Основные управленческие функции выделялись также на основе результатов эмпирических исследований. Сложности, которые при этом возникли, можно продемонстрировать на давнем, но широко цитируемом исследовании В.Ф. Рубахина, А.Л. Журавлева, В.Г. Шорина. Ими использовалась в качестве материала для анализа результаты интервью руководителей. Анализ интервью позволил выделить, по утверждению авторов, двенадцать основных функций руководителя, которые разделены ими на два класса: производственные функ-

ции и социально-психологические функции. К производственным функциям были отнесены:

1. Координация деятельности подчиненных с целью выполнения государственного плана и социалистических обязательств.
2. Обеспечение роста производительности труда людей и оборудования.
3. Организация сопряженной и ритмичной работы (обеспечение рабочими, оборудованием, полуфабрикатами, сырьем). Прогнозирование возможных срывов в работе и их предупреждение.
4. Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных.
5. Поддержание трудовой дисциплины в производственном коллективе.
6. Расстановка рабочей смены. Согласование индивидуальных особенностей подчиненных со спецификой их труда.

К социально-психологическим функциям руководителя были отнесены:

1. Снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственной ситуации (условиями труда, зарплатой и т.д.). Моральное и материальное стимулирование.
2. Регулирование межличных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними. Снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными.
3. Отстаивание законных интересов своих подчиненных.
4. Сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью рабочих кадров.
5. Обеспечение профессионального совершенствования своих подчиненных.
6. Воспитательная работа с подчиненными.

Перечисленные двенадцать функций обозначены авторами как «функции-задачи». Кроме них на теоретическом уровне были выявлены «функции-операции». И функции-операции и функции-задачи включаются в структуру управленческой деятельности. При этом первые являются содержанием целей деятельности, а вторые - содержанием действий по управлению. Операции, та-

ким образом, соответствуют стадиям управленческого цикла. К ним относятся: планирование, ориентация и диагностика производственной ситуации, выработка и принятие решения, организация выполнения программы действий, контроль и коррекция результатов деятельности.

Вопрос о выделении основных управленческих функций может быть достаточно корректно решен на основе так называемого кибернетического подхода. В этом случае к основным управленческим функциям, взаимно независимым и отвечающим признакам необходимости и достаточности, относят планирование, организацию, контроль и регулирование. Руководство, финансирование, работа с кадрами и т.п. — конкретные варианты регулирования.

## **6. Предмет психологии управления**

Изложенное понимание процессов управления позволяет определить предмет психологии управления как психологические закономерности деятельности по реализации основных управленческих функций.

Опрос многих руководителей показал, что под предметом управленческой деятельности ими подразумевается и управленческие решения, и коллективы, и персонал и т.д.

Предметом труда администратора следует считать информацию. Руководитель получает информацию как относительно системы в целом, так и в отношении отдельных процессов или подсистем. Затем он преобразует ее, придавая информации качественно иной характер. Преобразование информации ориентировано на последующие моменты времени, на ближайшую или отдаленную перспективу, т.е. на систему моделей: статических (фиксирующих некоторый идеальный образец) или динамических (фиксирующих темп, временные аспекты функционирования системы). Исходящая от руководителя информация (то, что принято называть управленческим решением) имеет побудительную функцию. Благодаря этому решение реализуется через посредство деятельности исполнителей. Результатом всего этого цикла должно явиться изменение состояния управляемой системы.

Таким образом, продуктом деятельности руководителя является не количество продукции как таковой, а оптимизация функционирования системы, производящей данную продукцию или реализующую иные задачи.

Социальное в управлении реализуется через систему целей, через способы, технологии реализации этих целей, но не в предмете и продукте труда руководителя.

## **Раздел II**

### **Руководитель в организации**

#### **Тема 2. Руководитель в организации**

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Понятие структуры организации
2. Подсистемы организации
3. Руководитель как субъект подсистем организации
4. Влияние амбивалентности внешних побудителей поведения на формирование индивидуального стиля деятельности руководителя

##### **1. Понятие структуры организации**

Управление является функцией организации. Управленческие функции реализуются лицами, занимающими в организации определенный статус. Их деятельность своей целью имеет регуляцию процессов, определяющих состояние организации.

Административная или управленческая деятельность предполагает реализацию совокупности целей, обеспечивающих либо возникновение, либо стабильное функционирование организации. Эти цели реализуются в отношении многих сфер жизни коллектива: финансы, производство, социальная сфера и т.д. Кроме того, специалисты указывают, что в рамках каждой из этих сфер персоналом организации осуществляются несколько совершенно своеобразных подсистем деятельности и поведения. Эти подсистемы деятельности и поведения образуют структуру организации.

##### **2. Подсистемы организации**

Один из наиболее известных представителей школы «социальных систем» Р.Дабин, анализируя организацию, выделяет четыре специфических системы поведения:

- технологическую;
- формальную;
- внеформальную (non-formal);
- неформальную (informal).

Технологическая подсистема поведения определяет индивидуальные действия и задачи персонала в связи с разделением труда в организации. Таким образом, ведущая роль в организации отводится именно технологической подсистеме. Функцию соединения человека и техники осуществляет формальная подсистема, которая объединяет индивидов в единую организацию. Формальная подсистема базируется на правилах, определяющих поведение людей, занимающих в организации тот или иной статус. Неформальная система поведения охватывает сферу прямых межличностных отношений добровольного характера. Внеформальная система обеспечивает решение задач формальной подсистемы, но неформальными средствами. Между указанными четырьмя подсистемами существуют тесные взаимосвязи. Так, представитель «эмпирической школы» организации и управления Ньюмен утверждал, что хорошие отношения между служащими вытекают из разумной организационной структуры, т.е. формальной организации.

Неформальная организация может:

1. Служить для распространения фактов, мнений, суждений, которые, распространяясь через формальные каналы коммуникации, породили бы определенные проблемы.
2. Поддерживать устойчивость в формальной организации. (На этом базируется форма протеста в организации «работа по всем правилам»).
3. Служит для удовлетворения высших социальных потребностей индивидов, что не всегда возможно в рамках формальной организации.

Примером может служить следующее: всем хорошо известен феномен «без вины виноватые», «козел отпущения». Правильное понимание происходящего со стороны референтной для «жертвы» группы, выражение ею понимания и сочувствия позволяют сохранить работнику самоуважение. РДабин указывал, что представленность, развитость внеформальной структуры, в свою очередь, находится в обратной связи с силой, жесткостью технологической и формальной структур. Этот факт используется для диагностики степени рациональности построения этих подсистем.

### **3. Руководитель как субъект подсистем организации**

Руководитель, как и прочие члены организации, оказывается элементом всех четырех подструктур организации. Как субъект «технологического» поведения, руководитель осуществляет деятельность, которая определяется как умственная, квалифицированная, творческая, сложная, с высокой индивидуальной ответственностью, с длительным сроком профессиональной подготовки.

Как субъект формального поведения, руководитель выступает должностным лицом, реализующим властные полномочия в соответствии со сферой своей компетенции. В рамках внеформальной подструктуры он может выступать как «доверенное лицо», как «серый кардинал», как «мальчик для битья» и т.д.

В качестве члена неформальной организации он может относиться к той или иной группировке, занимать в ней определенное положение, выступать субъектом симпатий или антипатий, носителем определенных ценностей.

Организация, таким образом, в реальности образуется четырьмя подсистемами поведения и деятельности. Две из них — институированы. Это — технологическая и формальная подсистемы. Две других возникают в связи и на фоне целей организации и процессов, происходящих в ней. Это обусловлено тем, что субъекты институированного поведения не механизмы, а люди, характеризующиеся индивидуальными и личностными особенностями, своеобразно рефлексирующими организацию и себя, как ее члена, субъекта определенной деятельности и взаимодействия.

Осуществляя контроль, руководитель оценивается и в рамках неформальной подсистемы в соответствии с её нормами. Так, он может восприниматься коллегами как лицо порядочное, справедливое, авторитетное, либо, наоборот, человеком, оценки которого зависят от личной приязни, симпатий и антипатий.

Или же, например, руководитель в обход существующей системы статусов поручает осуществить негласный контроль своему доверенному лицу, затрагивая таким образом струны неформальной подструктуры.

Понятно, что все это в комплексе рефлексируется лицами, взаимодействующими с этим конкретным руководителем. К их числу относятся подчиненные, коллеги того же статуса, его вышестоящее руководство. Каждая из этих подгрупп может иметь свои специфические системы ценностей и критерии оценки руководителя в подобных ситуациях. Эти оценки могут реализоваться через изменение статуса данного лица в рамках формальной, неформальной и неформальной подсистем.

Сама возможность оценки со стороны других членов организации и факт влияния этих оценок на собственное положение в организации и на отношения с сослуживцами рефлексируются субъектом деятельности. Результат рефлексии может существенно влиять на последующее поведение, выступая регулятором поведения членов организации.

Таким образом, воздействия, исходящие от всей совокупности подсистем, отражаясь, становятся факторами мотивационного поля руководителя. В силу особенностей развития мотивации человека, мотивационные значения тех или иных явлений и воздействий складываются как результат взаимосвязи со множеством потребностей и уже сложившихся мотивационных отношений человека. В силу этого мотивационное значение конкретных воздействий будет комплексным, полипотребностным.

Из этого вытекает весьма существенный вывод для понимания механизмов поведения руководителя. Сами особенности системы создают предпосылки для формирования условий, провоцирующих амбивалентность побудителей его поведения.

#### **4. Влияние амбивалентности внешних побудителей поведения на формирование индивидуального стиля деятельности руководителя**

Индивидуальный стиль деятельности в узком смысле представляет собой обусловленную типологическими особенностями устойчивую систему способов, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности. Кроме того, как указывал Мерлин, «Стиль выбирается не только потому, что он успешнее, но и потому, что он приносит большее эмоциональное удовлетворение».

В классификации стилей управленческой деятельности, отражающей специфику реакций субъекта на систему требований (Р.Блейком и Д.Моутоном), выделяются два типа направленности профессионала, которые названы ими «заинтересованность в людях» и «заинтересованность в выполнении задачи».

На основе указанных переменных ими выделяются следующие стили управленческой деятельности:

1. Стиль, максимально ориентированный на задачу и минимально на людей. Руководитель, реализующий этот стиль, рассматривает людей как инструменты производства. Стремясь к наилучшему выполнению задачи, он мало интересуется мыслями и чувствами подчиненных.

2. Стиль, максимально ориентированный на людей и минимально на задачу, что сводит к минимуму проявление власти. Этот стиль в значительной степени свидетельствует о субъективной значимости неформальной подсистемы организации.

3. Стиль с минимальной ориентацией как на людей, так и на задачу. Руководитель, реализующий этот стиль, делает минимально возможное для сохранения статуса в формальной подструктуре, но так, чтобы не выступить нарушителем спокойствия в отношении других членов коллектива.

4. Стиль, отражающий среднюю степень заинтересованности в людях и задаче. Деятельность направлена на нахождение компромиссных подходов. Такой руководитель ориентирован на коллегиальное принятие решений, имея критерием выбора альтернатив мнение большинства.

5. Силь, характеризующийся максимальной заинтересованностью в людях при максимальной направленности на задачу, что соответствует приоритетности институциональных подсистем при равной ориентации на средства как формальной, так и неформальной организации. Кроме того, Р.Блейк и Д.Моутон выделяют еще два стиля. К их числу относятся (продолжая принятую ранее нумерацию):

6. Оппортунизм, олицетворяющийся изменчивой комбинацией стилей, ориентированных на удовлетворение сугубо эгоцентрических потребностей.

7. Патернализм, где ведущими оказываются мотивы поддержания, приобретения высокого статуса в неформальной и внеформальной подструктурах. Для достижения этих целей используются средства всех подсистем, в том числе и властные полномочия.

Наиболее полное представление о профессионале и, в том числе, о его мотивационных предпочтениях возможно получить лишь при рассмотрении деятельности в контексте исходящих от конкретных подсистем регуляторных воздействий.

### **Тема 3. Руководитель в структуре формальной подсистемы организации**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Понятие должности и должностного лица
  2. Психологические особенности деятельности руководителя в линейных организационных структурах
  3. Психологические особенности деятельности руководителя в функциональных организационных структурах
  4. Психологические особенности деятельности руководителей в штабных и матричных системах соподчинения
  5. Интернализованная роль и институциональное управление
  6. Методы управления как инструмент институционального управления
- 1. Понятие должности и должностного лица**

**Должность** — это первичное структурное образование аппарата управления, характеризующееся составом, содержанием, объемом функций, необходимых для достижения целей системы управления.

**Компетенция** — совокупность полномочий, прав и обязанностей, которыми наделено должностное лицо. Компетенция зависит от статуса в управленческом взаимодействии.

Ответственность руководителей и других должностных лиц аппарата управления зависит от четко закрепленных прав и обязанностей.

**Ответственность** закрепляется в соответствующих правовых актах: законах, подзаконных актах и иных нормативных документах. При ненадлежащем исполнении обязанностей должностными лицами может наступить дисциплинарная, материальная или уголовная ответственность, т.е. используются соответствующие санкции.

**Санкция** — часть юридической нормы, указывающая на те меры принуждения, которые могут применяться при нарушении данной нормы.

В организации имеется достаточно устойчивая структура формальных прав и обязанностей. Эта устойчивая структура формальных прав и обязанностей представляет собой организационную структуру предприятия, учреждения. Нормативная документация также фиксирует стандарты поведения, соответствующие определенному статусу. Этот нормативно закрепленный ожидаемый от работника стандарт поведения, который жестко определен его позицией во взаимодействии, называется ролью.

Роли могут выделяться на основе принципа разделения труда. Существуют два подхода к разделению труда. В одном случае говорят об **экономическом принципе разделения труда**, в другом — **об организационно управленческом**. В чем различие? Экономический принцип разделения труда предполагает максимальную специализацию труда в целях повышения его эффективности. Но известно, что при чрезмерной специализации наблюдается потеря интереса к работе и снижение удовлетворенности трудом. Это отрицательно влияет на мотивацию деятельности. Организационно-управленческий же прин-

цип разделения труда означает, что если имеется некоторая система задач или действий, осуществление которых экономически необходимо для достижения целей предприятия, то чем полнее организационная структура передает характер этих задач и способствует координации действий по их выполнению за счет создания системы взаимосвязанных ролей, чем более данные позиции разработаны на базе соответствия способностям и мотивациям имеющихся кадров, тем более совершенной и эффективной будет организация.

Для понимания различий между экономическим и организационно управленческим принципами разделения труда следует вспомнить исследования Херцберга, показавшие, что наделение работника некоторыми полномочиями по реализации части основных управленческих функций приводит к повышению удовлетворенности трудом и эффективности деятельности. Эти исследования послужили обоснованием и иллюстрацией тезиса о необходимости обогащения содержания труда исполнителей.

Какой бы принцип при выделении роли не использовался, всегда существуют документы, нормы, которые определяют ее содержание. Регулирование поведения посредством норм, официальных правил носит название **институционального управления**. Более корректно было бы говорить об институциональном регулировании. Эта форма регулирования как бы программирует поведение соответствующих должностных лиц и других членов организации и выступает как обезличенная форма управления.

Исследователи, в том числе и психологи, анализируя особенности институционального управления, в первую очередь сосредотачивались на констатации факта обезличенности данной формы регулирования.

Формальная организация чаще всего рассматривается на социологическом, чем психологическом уровне. Однако психологический анализ или, как его иногда называют, «микроподход» позволяет вскрыть именно на психологическом уровне некоторые своеобразные эффекты, возникающие только за счет включенности субъекта деятельности в формальную структуру организации.

Устойчивая структура формальных прав и обязанностей образует организационную структуру предприятия. В качестве структуры выступают взаимосвязи различных статусов. Выделяется несколько типов таких взаимосвязей: линейный, функциональный, штабной, матричный. В зависимости от того, в какой тип взаимосвязи включен конкретный руководитель или, точнее, к какому типу взаимосвязи относится конкретный статус, возможно с большей или меньшей вероятностью возникновение определенных внешних условий, существенно влияющих на реализацию как отдельных элементов деятельности, так и полного изменения ее направленности.

## **2. Психологические особенности деятельности руководителя в линейных организационных структурах**

Линейный тип взаимосвязи предполагает наличие прямой должностной связи между руководителем и подчиненным.

Несомненным достоинством линейной структуры управления является стройная иерархия, простота и четкость построения взаимодействия, на первый взгляд кажущаяся определенность власти и ответственности. Однако, дробление на многочисленные отделы, подотделы подчас приводит к инертности, медлительности системы, распыленности ответственности. Многие исследователи показали, что линейная система управления приходит в противоречие с принципами разделения труда.

Руководитель в этих системах должен реализовать многочисленные функции, что предъявляет к его профессионализму особые требования. Линейный руководитель полифункционален.

Выявлена зависимость эффективности деятельности руководителя, а через это и эффективности всей организации, от степени соответствия его возможностей объему и качеству нагрузки. Объем нагрузки определяется не только разнообразием и широтой функций, но и численностью подчиненных, или, как говорят специалисты по управлению, диапазоном управления.

Диапазон управления — это то число лиц, которые находятся или могут находиться в непосредственном подчинении у руководителя.

Для психолога проблема диапазона управления интересна тем, что позволяет подойти к вопросам делегирования ответственности в организации и условиям ее полноценной реализации конкретными субъектами, включенными в сложную иерархическую структуру зависимостей.

Еще в 20-е годы Ф.Р. Дунаевский указывал, что существует связь между диапазоном управления и количеством иерархических уровней в организации. Каждое последующее звено иерархической системы позволяет компенсировать превышение «административной емкости» вышестоящего уровня.

Это и становится основой создания так называемых «высоких структур», т.е. организаций, имеющих множество иерархических уровней.

Принцип разграничения полномочий между различными уровнями управления очень стар. Вспомним средневековую формулу «Вассал моего вассала — не мой вассал». Однако в реальном управлении он реализуется не в полной мере. Если говорить о промышленных предприятиях, особенно распространено нечеткое распределение функций на уровне первичного и вторичного коллектива. Примером могут служить статусы мастера и старшего мастера, которые оба дают распоряжения рабочим.

Психологический анализ свидетельствует, что этот тип взаимосвязи имеет драматический сюжет. Предпосылками к тому являются некоторые особенности нормативных документов, которые регламентируют деятельность соответствующих статусов. К ним в первую очередь можно отнести множественность документов (должностные инструкции, нормативные акты, приказы), недостаточную их скоординированность и проработанность. Документы вырабатываются на различных уровнях, в разное время, часто в связи с определенным спектром задач. В связи с этим они либо не охватывают всю совокупность ситуаций, требующих регуляции, либо противоречат в своих предписаниях.

Понятно, что чем шире круг функций, которые реализуются конкретным лицом, (а именно это характерно для деятельности линейных руководителей), тем выше вероятность накопления недомолвок и противоречий со стороны регулирующих эту деятельность документов. Это создает определенные сложно-

сти для выработки стратегии поведения и в без того, возможно, осложненных ситуациях.

Кроме того, иерархичность системы предполагает, что каждый последующий уровень контролирует деятельность предыдущего. Результаты контроля сопровождаются оценками, в определенных случаях и санкциями. Степень жесткости санкций зачастую зависит от трактовок лиц, принимающих решение. А это переводит вопрос из сферы институционального управления в плоскость «около деловых» или межличностных отношений.

Проведенные опросы свидетельствуют, что никто из руководителей не чувствует себя в достаточной мере защищенным со стороны формальной системы от роли «козла отпущения». Это служит предпосылкой для ощущения неустойчивости статуса.

ПА. Богданов, видный государственный деятель 20-х годов, рассматривая условия, определяющие высокую эффективность деятельности руководителей, указывал, что их деятельность должна протекать при устойчивости их положения. По его мнению, три года — это тот минимальный срок, который необходим, чтобы выявить «положительную творческую работу». Частая смена руководителей отражается не только на их психологии (смещение фокуса деятельности от продуктивной к политиканству, к деятельности по согласованию своих дел со всеми), но и на исполнителях, порождая инертность, выжидательность, неуверенность.

Возможность применения санкций со стороны вышестоящего уровня, а точнее, их недостаточная предсказуемость, требует от руководителя «мер необходимой самозащиты» не только в рамках неформальной и внеформальной систем, но и на уровне формальной системы. Это достигается за счет манипулирования информацией. Так, по данным исследователей из Станфордского университета Э.Роджерс и Р.Агарвала-Роджерс, на каждом уровне управления происходит потеря 0,5 объема информации, полученной с предыдущего уровня. Таким образом, если имеется семиуровневая модель управления, то «вверх» дойдет только 1,6% исходной информации, 98,4% отсеются или исказятся. Естест-

венно, что вышестоящие уровни также принимают меры «самозащиты» от этой напасти, порождая перегрузку информационных каналов управления за счет дополнительных дублирующих запросов информации, а также способствуя развитию внеформальной системы за счет порождения «доверенных» лиц, личных информаторов из персонала соответствующего уровня.

Возникновение в организации этих двух феноменов, в свою очередь, становится причиной ряда достаточно сложных психологических проблем и коллизий. К их числу в первую очередь можно отнести формирование у персонала управления на фоне выраженной информационной перегрузки устойчивых отрицательных установок по отношению к нормативной документации, в частности, установки на ее обесценивание.

Неполнота, некачественность делегирования полномочий, противоречия в регламентирующих документах очень часто создают ситуации, когда руководителю для достижения поставленной цели приходится нарушать некоторые из существующих предписаний. Это также порождает целый спектр психологических последствий и проблем: формирование установки на игнорирование регламентирующих документов; за счет конфликта статусной и деловой мотивации создаются предпосылки для обесценивания на субъективном уровне санкций; порождаются внутренние конфликты в нравственной сфере.

Очень интересны в этом контексте исследования нормативного ригоризма у линейных и функциональных руководителей. Как и следовало ожидать, у линейных руководителей степень его выраженности достоверно ниже, чем у функциональных.

Все несообразности в институциональном регулировании деятельности руководителей приводят к тому, что очертания роли размываются. Этот феномен получил название ролевой неопределенности. Здесь следует различать неопределенность в деятельности руководителя и ролевую неопределенность.

Руководителям достаточно часто приходится иметь дело с ситуациями, существенные характеристики которых не вполне ясны, а динамика и направленность изменений неоднозначна. Это так называемые вероятностные модели

проблемных ситуаций. Их разрешение похоже на движение в тумане при минимальной видимости. Ролевая неопределенность — это когда дополнительно неизвестно, какой грунт под ногами, непонятно, на что опираться, осуществляя исследование и прогноз в отношении самой ситуации.

Ролевая неопределенность является одним из мощных деструкторов поведения как за счет формирования неадекватных мотивов деятельности, так и за счет провоцирования неоптимальных состояний, в частности, повышенной тревожности. Состояние повышенной тревожности приводит к утрате целенаправленности деятельности, суетливости, сказывается на социальных контактах субъекта деятельности, обуславливая либо его значительную зависимость от поля, либо, наоборот, ослабление социальных связей.

Итак, столь характерная для линейной системы соподчинения ролевая неопределенность в сочетании с переживанием недостаточной защищенности при взаимодействии с вышестоящим уровнем управления становится основой деструкции деятельности линейных руководителей. Это проявляется в формировании мотивов деятельности, часто приходящих в противоречие с целями организации и реализующих потребность в безопасности, статусные потребности, а также в возникновении установок на дискредитацию институциональных основ деятельности. Ролевая неопределенность становится основой неоптимальных состояний, влияющих на целенаправленность деятельности и уровень активности субъекта деятельности. Перечисленные проявления могут наблюдаться и при иных формах соподчинения, но чаще всего и более полно они встречаются в деятельности линейных руководителей.

### **3. Психологические особенности деятельности руководителя в функциональных организационных структурах**

Функциональный тип взаимосвязи предполагает иерархию полномочий при реализации в организации определенной функции. Построение структур по методу функционализации предполагает четкую классификацию функций по целевой установке в рамках всей конкретной организации и закрепление одних функций, нигде более не повторяющихся за определенными подразделениями

аппарата управления. При этом подходе выделяют функции управления (планирование, учет, организацию), функции оперативные, определяющие сущность деятельности организации, и функции внешнего и внутреннего обслуживания.

Внедрение функционального управления на производстве связано с именем Ф.Тейлора, создавшего систему управления из восьми функциональных мастеров. Четыре из них находились в цехе и непосредственно отдавали распоряжения рабочим. Четверо других помещались в специальной «плановой комнате» и занимались отчетами, вопросами себестоимости, подготовкой карточек с заданиями для рабочих.

Подобная система позволила как бы разделить на восемь составляющих деятельность бригадира и мастера. Но в свою очередь такая система разграничения функций создала предпосылки для пересечения полномочий. В связи с этим А. Файоль, один из самых выдающихся представителей «классической» теории организации и управления, отказался от этого нововведения. Он считал, что основополагающими принципами управления являются принципы «единства командования» и «единства руководства». Это значит, что служащий должен получать указания только от одного начальника, а для совокупности операций, преследующих одну цель, должен быть только один руководитель. Как метко отметил А.Файоль, «Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, — чудовище. Ему тяжело жить».

По его мнению, ни в одном из случаев не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства.

Таким образом, привнесение в организацию функциональной системы взаимосвязи создает множество проблем, существенно влияющих на эффективность функционирования организации. В связи с этим многие исследователи пытались разрешить противоречия подобного рода. Сам А. Файоль, не отрицая необходимости функциональной специализации в сфере управления, считал необходимым сочетать ее с принципом единства командования. А впоследствии эти принципы были реализованы в «штабных» системах взаимосвязи.

В нашей стране исследованиями противоречий функциональной организации в 20-е годы занимался Э.К. Дрезен. По его мнению, проблема дуализма подчинения может быть разрешена за счет введения нового статуса в структуру организации: технического руководителя аппарата. Он должен ставиться в известность о всяких неувязках и перебоях в функционировании организации и в соответствии со своей компетенцией может принять меры к устранению сложностей. Эта модель предполагала, что распоряжения функциональных руководителей обязательны для всех звеньев аппарата управления, связанных с их решением.

Таким образом, в функциональной организации за главным управляющим остается только функция объединения отдельных функциональных руководителей. Анализ различных возможных вариантов реализации этой концепции дает основание утверждать, что введение дополнительного координирующего звена может явиться основой распыления ответственности, что само по себе составляет не меньшую проблему, чем пересечение полномочий. В современной практике управления, когда чаще всего сочетаются функциональное и линейное соподчинение, решения линейных руководителей носят директивный характер, а указания функционального руководства приобретают характер обязательных только с санкции линейного руководства. Однако для лиц, находящихся в позиции «слуги двух господ», названная установка не решает проблемы приоритетности соподчинения, особенно, когда речь идет о специалисте функциональной службы, обслуживающем конкретное подразделение.

Специфика взаимодействия линейных и функциональных взаимосвязей зависит от того, кому подчинены функциональные подразделения. Если функциональные подразделения находятся в структуре линейных (специальные службы в структуре цеха), то линейные руководители планируют их деятельность и реализуют все прочие управленческие функции в отношении этих подразделений на тех же основаниях, что и в отношении других подразделений.

Когда же функциональные службы подчинены вышестоящим руководителям, в отношении этих служб полномочия линейных руководителей ограни-

чены, а функции планирования и контроля возлагаются на вышестоящее руководство.

Таким образом, основные проблемы функциональной системы управления связаны с необходимостью разграничивать сферы полномочий. На организационном уровне это выступает как проблема выделения функций, а на психологическом — как проблема ролевой неопределенности в связи с нечеткой иерархизацией системы ответственности.

Сравнивая деятельность функциональных и линейных руководителей, необходимо еще раз подчеркнуть, что объективные различия в их функциях становятся причиной различий психологической структуры их деятельности. Свидетельством тому могут служить выявляемые различия в типичных индивидуальных управленческих концепциях.

Так, И.В. Бухгольц выявил, что индивидуальная управленческая концепция линейных руководителей отличается большим, чем у функциональных, количеством стратегических управленческих замыслов, адекватно отражающих всю деятельность предприятия. Они больше, чем функциональные руководители, выделяют проблемных ситуаций, полнее вскрывают их причины, применяют более разнообразные управленческие средства воздействия на эти причины. В целом их индивидуальные управленческие концепции более полные, в них в равной степени представлены все необходимые элементы деятельности. Последнее свидетельствует о более глубоком осознании ими собственной деятельности.

У функциональных руководителей, напротив, наблюдается меньшее количество и большая специфичность управленческих замыслов, чрезвычайно полное осознание и выделение проблемных ситуаций, соответствующих узкой сфере деятельности. Для них характерно применение более стереотипных средств воздействия при решении проблемных ситуаций. Они чаще, чем линейные руководители, фиксируют внимание на принципиальной неразрешимости некоторых ситуаций, в то время как линейные руководители находят для сходных случаев нетривиальные решения.

#### **4. Психологические особенности деятельности руководителей в штабных и матричных системах соподчинения**

Штабная подструктура имеет своего рода вспомогательное значение. В ее функции входит предоставление рекомендаций и советов, принятие же решения остается за линейным руководством. Основные организационные и психологические проблемы, характерные для данной формы соподчинения, состоят в присвоении штабными специалистами распорядительских функций в отношении линейных руководителей. Но существуют и противоположные отклонения. Они заключаются в неполном использовании потенциала штабного подразделения в деятельности линейных руководителей вследствие установки на приоритетность собственного мнения. Метафорой этому может быть формула: «Мы посоветовались, и я сделал посвоему». При наличии подобной установки существование штаба имеет значение лишь в контексте воздействия на общественное мнение организации.

В некоторых случаях наделение штаба чрезвычайными полномочиями, например, в рамках осуществления какого-нибудь проекта, не исчерпывающего полностью содержания деятельности организации, ведет к подрыву полномочий линейных руководителей.

Существует еще одна очень своеобразная проблема — недостаточная ответственность штабных подразделений. «Совещательные подразделения лишь предлагают те или иные проекты и планы. Реальные решения относительно их претворения в жизнь принимаются вне рамок этих подразделений. Такая постановка дела создает идеальные условия для перекладывания вины друг на друга и взаимных обвинений в случае неудачи».

Следует обратить внимание и еще на одну достаточно часто встречающуюся сложность. Речь идет о делегировании штабным подразделениям одной из управленческих функций, в частности, функции планирования. Это имеет, как правило, весьма печальные последствия из-за отсутствия психологических предпосылок у руководителей и специалистов линейных подразделений для активизации в отношении «чужих», порой не всегда реалистичных, или кажу-

щихся менее актуальными, чем собственные, планов. Если планы спускаются и их исполнение сопровождается высокой ответственностью, то невозможность их реализации (объективная или субъективно обусловленная) может сопровождаться либо встречной деятельностью по дискредитации планов и попытками их скорректировать, либо попытками «сохранить лицо» собственное или «лицо» подразделения за счет искажения отчетности.

Таким образом, расширение содержания роли специалистов штабных подразделений за счет присвоения ими властных полномочий или полномочий по реализации одной или нескольких основных управленческих функций приводит к возникновению противоречий в сфере управленческого взаимодействия, что может стать основой ухудшения психологического климата в организации, подчас и конфликтов.

С другой стороны, игнорирование вклада штаба в управление, расплывчатость ответственности при реализации рекомендаций создает предпосылки для переживания сотрудниками штабного подразделения состояния неопределенности в оценке целесообразности затрачиваемых усилий, обесмысливания собственной деятельности. Это, в свою очередь, становится предпосылкой снижения ответственности и уровня деловой активности.

В рассматриваемом контексте необходимо упомянуть существующее заблуждение относительно возможности повысить эффективность управления за счет прибавления к формальным структурам организации выборных органов. На самом деле вопрос значительно сложнее, а ответ не однозначен. Это обусловлено тем, что, хотя выборные органы и могут быть наделены весьма широкими полномочиями, они по сути являются штабными органами. Сочетание широких властных полномочий с отсутствием или ограниченностью ответственности приводит ко всем тем сложностям, о которых мы уже упоминали.

Матричная организация представляет собой сочетание линейного и функционального соподчинения при управлении совокупностью отдельных проектов, с той лишь разницей, что иерархичность представлена минимально.

Следовательно, те сложности, которые присущи этим формам соподчинения, а также их сочетанию, здесь полностью представлены.

## **5. Интернализованная роль и институциональное управление**

Интернализованная роль - это преломление требований роли в зависимости от личностных особенностей субъекта деятельности, его опыта, психологических особенностей. В связи с этим, то, что предписывается, и то, что оценивается субъектом деятельности как существенное в роли, — весьма различно. Интернализованная роль, если иметь в виду статус руководителя, находит отражение в управленческой концепции руководителя. Очень существенно, что приоритетность в деятельности руководителей определяется не столько тем, что зафиксировано в нормативной документации, а тем, на чем фиксировано внимание вышестоящего уровня руководства.

Если вышестоящий уровень придерживается установки «план любой ценой», то основное внимание подчиненного руководителя будет уделено оперативному руководству, функции планирования и прогнозирования будут реализовываться не в требуемом нормативной документацией объеме.

Характер интернализованной роли может зависеть от такой личностной особенности, как степень конформности. Понятно, что и индивидуальные способы разрешения противоречий также весьма различны и зависят в том числе и от особенностей реакции субъекта деятельности на риск. Неопределенность в деятельности на фоне высокой личной ответственности, сопряженная со столь же неопределенной возможностью подвергнуться санкциям, провоцирует у разных субъектов деятельности различные по интенсивности переживания риска. Соответственно и направленность поведенческого акта будет различной.

В связи с этим хотелось бы вступить в полемику с очень давним и очень устойчивым заблуждением, наиболее полно воспроизведенным в следующем высказывании: «Раз производственная организация является системой таких элементов (позиций), которые уже заранее наделены строго определенными функциями, то, естественно, возникает вопрос: а может ли управляемая система при институциональной форме управления обладать некоторыми «степенями

свободы»? Могут ли быть выявлены стилевые особенности институционального управления? Так как система рабочих позиций уже заранее определяет все каналы взаимосвязи между ними, типы отношений, способы действия, нормы и стандарты в поведении людей, занимавших эти позиции, то особых возможностей для проявления «стиля» на уровне институционального управления не остается. Но это сохраняет силу, если рассмотрение ограничивается рамками только одной социально-экономической структуры общества. «Степени свободы» обнаруживаются, если анализу подвергать особенности управления в обществах с различной социально-экономической структурой.

Последний тезис довольно просто опровергнуть хотя бы тем, что вне зависимости от социально-экономической структуры общества можно наблюдать схожие феномены в рамках институциональной регуляции поведения. Примером тому может служить бюрократический стиль как специфическим образом интернализированная роль в рамках формальной организации.

В целом степеней свободы для проявления стиля при реализации управленческих функций в рамках формальной организации достаточно много. Дополнительно предпосылкой к этому является и то, что не все ситуации четко регламентируются, т.к. в организациях не на каждый «чих» еще создана нормативная документация. Следовательно, руководитель, реализуя управленческие функции, ограничен подчас весьма расплывчатыми рамками. Осуществляя выбор, он реализует себя.

Итак, стиль деятельности в рамках ее институциональной регуляции будет складываться из особенностей интернализации роли, особенностей деятельности в условиях противоречий со стороны этой регуляции и за счет поведения в ситуациях, предполагающих свободный выбор.

Кроме того, следует иметь в виду феномен, обозначенный В.К. Недобенко как организационно-деонтическая установка. Это установка на соблюдение нормативного порядка в организации, которая формируется при выполнении руководителями должностных обязанностей в условиях реальной хозяйственной ситуации.

В.К. Недобенко выделяет два полюса проявления этой установки: «нормативный ригоризм» — тот случай, когда следование нормам выступает как самоценность, и «нормативный инструментализм» - тот случай, когда нормы выступают как средство достижения целей. Из этого следует, что нормативность, определяемая как совокупность всех норм, регулирующих деятельность, будет иметь разное значение в регуляции реального поведения конкретных руководителей.

## **6. Методы управления как инструмент институционального управления**

Все руководители планируют, организуют, контролируют, регулируют деятельность вверенных им коллективов. Свою деятельность они осуществляют в зависимости или в соответствии с системой предписаний, которая сама по себе достаточно отработана. Также достаточно отработаны и способы реализации существующих предписаний. Каждый новый руководитель их самостоятельно заново не изобретает. В рамках институциональной регуляции эти способы регламентируются подчас в самом общем виде за счет указания основных целей, некоторых операций или за счет определения способов, приемов достижения фиксированных целей.

Способы и приемы, за счет которых и достигается решение задач управления, называются методами управления.

Традиционно используются два термина для обозначения этих методов: методы управления и методы процесса управления. И то, и другое касается реализации основных управленческих функций, но методы процесса управления относятся к функциям планирования и контроля, а собственно методы управления — к реализации функций организации и регулирования. В свою очередь методы управления также подразделяются в зависимости от характера отношений, которые определяют сущность и уровень взаимосвязи управляемой и управляющей системы. Выделяют пять групп методов управления:

1. Административные методы. Они связаны с властной природой государственного управления.

2. Организационные методы. Эти методы управления базируются на организационных отношениях между членами организации.

3. Методы правового регулирования. Они применяются государством как средством правового регулирования отношений между людьми.

4. Экономические методы. С их помощью осуществляется воздействие на экономические отношения.

5. Психологические, предназначенные для воздействия на психологические закономерности деятельности людей и социально-психологические отношения.

Часть из этих методов реализует функцию организации, часть — функцию регулирования. Показательны в этом смысле организационные методы управления, в числе которых выделяют три их самостоятельных класса:

1. Организационно-стабилизирующие методы, реализующие функцию организации.

2. Методы распорядительного воздействия.

3. Методы дисциплинарного воздействия. Методы распорядительного и дисциплинарного воздействия реализуют функцию регулирования.

Думается, что эта традиционно сложившаяся в теории административного управления классификация методов управления не будет служить помехой в понимании сущности тех психологических проблем, которые возникают при их применении в реальной деятельности руководителя.

#### **Тема 4. Индивидуальная управленческая концепция руководителя и стиль управления**

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Управленческая концепция руководителя
2. Стили управленческой деятельности
3. Соотношение понятий: индивидуальная управленческая концепция руководителя и индивидуальный стиль управленческой деятельности

##### **1. Управленческая концепция руководителя**

Индивидуальная управленческая концепция руководителя, исследованная в работах А.И. Китова, С.М. Белозерова, В.В. Скворцова и др., рассматривается как сложное системное образование, отражающее особенности личности субъекта деятельности. Она представляет собой субъективную модель того аспекта реальности, который связан с его профессиональной деятельностью и в соответствии с концепцией образа мира профессионала отражает и его особенности.

Прежде всего, анализ сущности индивидуальной управленческой концепции показал, что ее характеризуют индивидуальная организация содержания и структуры образа, детерминированная деятельностью субъекта отражения; наличие в образе целевых форм отражения, обеспечивающих прогностическую и организующую функцию образа. Индивидуальная управленческая концепция является не личной теорией управления профессионала или совокупностью декларируемых им профессиональных принципов, а реально действующим фактором организации его деятельности.

В ее структуре выделяются следующие элементы:

- 1) стратегические замыслы, обеспечивающие достижение целей (в случае, исследованном С.М. Белозеровым, производственные планы);
- 2) планово-экономические показатели;
- 3) проблемы, возникающие при выполнении планово-экономических показателей;
- 4) причины возникновения проблем;
- 5) управленческие средства устранения причин;
- 6) функциональные единицы, реализующие эти средства;
- 7) информация о состоянии деятельности.

Эти элементы увязываются между собой функциональными связями, при этом одни и те же элементы нижних уровней могут соотноситься с различными стратегическими замыслами. Таким образом, индивидуальная управленческая концепция в каждый конкретный момент бывает представлена несколькими пересекающимися концептуальными моделями. Каждая концептуальная модель

может характеризоваться такими показателями, как «полнота», «развернутость», «гибкость», «согласованность» и «независимость».

Полнота концептуальной модели выражается наличием в программе деятельности всех семи типов элементов. Гибкость понимается автором как возможность перестройки программы в изменяющихся условиях функционирования организации за счет ее подключения к элементам других программ. Независимость определяется возможностью ее реализации без привлечения других программ, а развернутость характеризуется наличием у руководителя нескольких подходов к реализации одного замысла.

С.М. Белозеровым выявлены отличия индивидуальной управленческой концепции успешных и неэффективных руководителей. Для успешных руководителей характерна взаимоувязанность всех программ без выраженной приоритетности каких-либо одних перед другими. В этом случае все программы выступают в сознании руководителя как средства достижения более масштабных целей. Для менее эффективных руководителей их ведущие программы могут приобретать характер цели и, тем самым, теряется целостность управления. Таким образом, можно сделать вывод о том, что успешность деятельности руководителей во многом связана с особенностями их управленческой концепции.

Это не случайно, так как индивидуальная управленческая концепция рассматривается ее исследователями как «система знаний, опосредованных индивидуальным опытом, потребностями и волевыми устремлениями личности, реально используемых в качестве руководства к действию».

И.В. Бухгольц выявил, что индивидуальная управленческая концепция линейных руководителей отличается большим, чем у функциональных, количеством стратегических управленческих замыслов, адекватно отражающих всю деятельность предприятия. Они больше, чем функциональные руководители, выделяют проблемных ситуаций, полнее вскрывают их причины, применяют более разнообразные управленческие средства воздействия на эти причины. В целом их индивидуальные управленческие концепции более полные, в них в равной степени представлены все необходимые элементы деятельности. По-

следнее свидетельствует о более глубоком осознании ими собственной деятельности. У функциональных руководителей, напротив, наблюдается меньшее количество и большая специфичность управленческих замыслов, чрезвычайно полное осознание и выделение проблемных ситуаций, соответствующих узкой сфере деятельности. Для них характерно применение более стереотипных средств воздействия при решении проблемных ситуаций. Они чаще, чем линейные руководители, фиксируют внимание на принципиальной неразрешимости некоторых ситуаций, в то время как линейные руководители находят для сходных случаев нетривиальные решения. Эти данные еще раз подтверждают, что особенности профессиональной деятельности влияют на профессиональное сознание специалиста и, тем самым, создают предпосылки для дальнейшего профессионального развития, а также возможности их эффективного функционирования в иных, например, более масштабных системах.

С.М. Белозеров выделяет разновидности индивидуальных управленческих концепций в зависимости от качественной специфики ведущих замыслов. По этому критерию они могут быть охарактеризованы самым различным образом, в частности как «интенсивные» и «экстенсивные» концепции «экономии ресурсов», «финансовые концепции» и др. Тип концепции как раз и определяется сложными мотивационными отношениями, характерными для конкретного профессионала в конкретных обстоятельствах.

Е.П. Клубов, опираясь на результаты эмпирических исследований, выделял три типа управленческих концепций в зависимости от степени обобщенности ведущих замыслов руководителей в контексте сложной системы целей, определенных перед организацией на основе нормативной документации. Оказалось, что часть руководителей характеризуется высоким уровнем обобщения имеющихся целей, что отражается в широком спектре замыслов и «мотивационном их обеспечении». Вторая группа испытуемых характеризовалась средним уровнем обобщения, что проявлялось в фиксации внимания на двух-трех достаточно существенных направлениях, которые, к тому же, имели для руководителей различную субъективную значимость. Для третьих характерно фраг-

ментарное отражение общих целей подразделения в замыслах руководителей по принципу фиксации внимания на «узких местах».

Исследования свидетельствуют, что индивидуальная управленческая концепция руководителя, будучи частным проявлением образа мира профессионала, находит отражение практически во всех аспектах его деятельности, начиная от уровня реализации основных функций управления вплоть до операционального уровня (уровня принятия решения). Вместе с тем требует прояснения и еще один вопрос, который совершенно и неоправданно выпал из поля внимания исследователей. Это вопрос о месте критериев профессионализма в структуре регуляторов поведения у представителей данной группы профессионалов.

Исследователи управления, в частности Г. Саймон, указывали, что трудовые критерии, или критерии профессионализма, выступают как источник групповых ценностей и складываются часто помимо какой-либо специальной активности со стороны совместно работающих профессионалов. Вместе с тем, во многих профессиональных группах предусматривается постоянно действующий дисциплинарный механизм, побуждающий профессионалов соответствовать этим критериям (например, лишение права адвокатской практики). Существенный момент состоит в том, что критерии профессионализма являют собой ту область, где авторитет конкретной организации оказывается ограниченным. В некоторых случаях организация, преследуя свои цели, может побуждать профессионалов осуществлять деятельность на уровне, ниже сложившегося критерия. Это вызывает различную ответную реакцию, вплоть до расторжения отношений с организацией, т.к. профессионал считает, что то, к чему его побуждают, в соответствии с его критериями расценивается им не как профессиональная деятельность, а как ее профанация. Профессиональными же критериями бывает обусловлена закрытость совместно работающих над определенным проектом групп профессионалов к вмешательству в их разработки специалистов извне. «В этом смысле высокая квалификация в своей области часто порождает негибкость и сопротивление переменам».

## 2. Стили управленческой деятельности

Индивидуальный стиль деятельности в узком смысле представляет собой обусловленную типологическими особенностями устойчивую систему способов работы, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности.

В литературе сложилась традиция синонимического использования терминов «стиль лидерства», «стиль руководства» и «стиль управления», что не вполне корректно из-за несовпадения объема этих понятий. Так, лидерство и руководство — феномены, относящиеся к различным подсистемам организации (формальной и неформальной). Объем понятия «управление» шире, чем «руководство», так как последнее представляет собой лишь один из элементов регулирования, являющегося одной из четырех основных функций управления. В свою очередь, наиболее часто используемый показатель стиля руководства «особенности делегирования полномочий подчиненным» относится не к регулированию, куда включается и руководство, а к другой основной функции управления — организации. Наиболее общим в рассматриваемом контексте является термин «стиль управленческой деятельности».

Стиль управленческой деятельности исследуется с точки зрения его общих характеристик, структуры, главных детерминант в их связи с эффективностью управления. Характеристиками стиля управленческой деятельности как психологического образования являются, по мнению А.Л. Журавлева, его целостность, устойчивость, индивидуальность.

Р.Блейк и Дж.Моутон выделяют 5 стилей: максимальная ориентация на задачу, минимальная - на людей; максимальная ориентация на оба фактора; минимальная ориентация на задачу и максимальная — на людей; минимальная ориентация на оба фактора; средняя степень заинтересованности в указанных факторах. А. Р.Лайкерт выделяет на той же основе эксплуататорски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократичный и основанный на участии стили управления. А.Л. Журавлев, используя описанные К.Левином переменные: «директивность, коллективность и невмешатель-

ство», выделяет семь стилей, которые, в свою очередь, могут быть представлены в трех вариантах (выраженный: оперативный и невыраженный: варианты конкретных стилей).

Проблема стиля управленческой деятельности привлекала внимание исследователей в связи с необходимостью прогноза его эффективности у конкретных профессионалов.

Как правило, исследователи различают три подхода к выделению стиля управления. Так, Базаров Т.Ю., Мескон М.Х., Стогдил и др. указывают на наличие: 1) личностного подхода, устанавливающего связь успешности деятельности и индивидуальных особенностей руководителя; 2) бихевиористский, или поведенческий, объясняющий определенный уровень эффективности руководителя особенностями его поведения; 3) системный, или ситуационный подход, увязывающий такие переменные, как особенности руководителя, подчиненных (коллектива), ситуации деятельности (задачи). К этой классификации также можно добавить так называемый многомерно-функциональный и программно-ролевой подходы.

Сами модели, будучи в чем-то ограниченными, обуславливают не слишком высокую прогностичность этого показателя. Собственно, эта причина обусловила появление многомерных моделей стилей управления.

В современных исследованиях по психологии управления повсеместно декларируются принципы системного подхода. Однако нельзя считать, что ресурсы системного подхода действительно полностью задействованы. Обратимся в очередной раз к хорошо известному специалистам-системщикам феномену эквивиальности. Сущность этого феномена состоит в том, что открытые системы могут достигать желаемого результата или устойчивого состояния за счет варьирующих вводов и варьирующих процессов и методов, при этом не существует «единого лучшего пути» в достижении требуемого результата. Первым следствием использования феномена эквивиальности при рассмотрении проблемы стиля управленческой деятельности является утверждение о том, что существование в качестве идеального лишь одного варианта управленческого

взаимодействия как с точки зрения реальных фактов, так и с позиций системного подхода не является правомерным. Второе следствие - для анализа причин успешности стиля того или иного конкретного руководителя необходимо использовать и показатели, характеризующие «лучший путь» в управлении. К их числу относятся минимизация воздействия, комплексность воздействия, системность воздействия, внутренняя непротиворечивость воздействия. Несложно предположить, что при любом стиле, например, при считающемся достаточно эффективным демократическом стиле управления, не всегда в обязательном порядке и в полной мере реализуются перечисленные принципы, а, следовательно, не всегда этот стиль управления «обречен на успех».

Системность управленческого воздействия предполагает, что максимальный эффект может быть достигнут только в том случае, когда оно ориентировано на взаимозависимый комплекс процессов в целом.

Комплексность предполагает, что эффективность воздействия будет тем большей, чем полнее оно ориентировано на весь комплекс мотивов, побуждающих и регулирующих соответствующую деятельность членов организации. Непротиворечивость воздействия обеспечивается тем, что комплексно используемые стимулы не вызывают взаимоисключающих эффектов.

Очень существенным является тот факт, что только в системных теориях стиля управленческой деятельности с наибольшей полнотой отражена значимость динамических характеристик стиля. Так, в соответствии с ситуационной моделью Фидлера, ключевым моментом для успешности деятельности руководителя представляется соотношение между такими параметрами, как тип решаемой подразделением задачи, структура должностных полномочий и отношения в системе «руководитель—подчиненный». Модель Херси и Бланшара предполагает связь между стилем управления и относительной зрелостью исполнителей, будь то группа или конкретный работник. Да и само понятие зрелости рассматривается ими не как какая-то постоянная характеристика субъекта деятельности, а как достаточно динамичное образование, зависящее, в том числе, и от особенностей ситуации, в которой разворачивается деятельность. В

соответствии с этой концепцией одна и та же группа в различных ситуациях может демонстрировать различный уровень зрелости, что потребует от руководителя гибкости в выборе им способов взаимодействия с подчиненным. Модель Врума — Йеттона задает алгоритм выработки решения в зависимости от типа ситуации в системе «подчиненный-руководитель». Несколько иная модель, увязывающая мотивацию персонала, его удовлетворенность и эффективность деятельности со стилем руководства, создана Т.Митчелом и Р.Хаусом. В соответствии с этой концепцией можно влиять на подчиненных, увеличивая для них значимость поставленных целей либо минимизируя усилия по их достижению. На базе этих посылок выделены четыре стиля: инструментальный стиль, стиль поддержки, стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений, и стиль, ориентированный на достижения.

Особенность реализации указанных принципов в деятельности конкретного руководителя является одной из самых информативных характеристик его индивидуального стиля. Наиболее же эффективным стилем признается тот, который ориентирован на реальность и более адаптивен.

### **3. Соотношение понятий: индивидуальная управленческая концепция руководителя и индивидуальный стиль управленческой деятельности**

Рассматривая разнообразные концепции стилей, можно заметить, что они отражают проявление профессиональных ценностей, содержательные характеристики деятельности. Так, в соответствии с точкой зрения Н.В. Ревенко, в число факторов, характеризующих стиль управленческой деятельности, отнесены такие параметры, как «общественная эгоцентристская ориентация», «ориентация на выполнение работы или человеческие отношения»; у А.А. Русалиновой - «наличие-отсутствие обратной связи с коллективом». Р.Блейк и Дж.Моутон основополагающими моментами считали выделение двух видов ориентации: ориентация на задачу и ориентация на людей.

Общим у этих феноменов является и то, что они формируются у профессионала в зависимости от ряда сходных предпосылок. В отношении стиля А.Л. Журавлев в качестве формирующих называл институциональные факторы, в

частности, исторически сложившиеся, официально закрепленные нормы, регламентирующие поведение руководителя по отношению к подчиненному; специфические принципы управления, присущие разным социальным организациям и разным предприятиям; особенности функционирования производственного коллектива, в том числе, особенности производственно-экономической деятельности, социально-демографические особенности коллектива и социально-психологические; личность руководителя и стиль вышестоящего руководства, а также ситуационные факторы, такие, как особенности производственной ситуации. Формирующими факторами выступают как индивидуальные особенности субъекта деятельности, так и организационные условия.

Вместе с тем, индивидуальная управленческая концепция - это образ, стиль, направленность и способ деятельности. К тому же, как отмечает ряд авторов, не установлена однозначная связь между стилем и эффективностью деятельности руководителя, хотя выявлена связь между эффективностью руководителя и особенностями индивидуальной управленческой концепции. Можно предположить, что эти два феномена, исследованные представителями различных направлений отечественной психологии управления, имеют в основе общие факторы, в том числе актуальные для человека жизненные и профессиональные ценности, установки, интериоризованные групповые нормы, самооценку. В то же время, исполнительские механизмы, что естественно, несут на себе отпечаток различных групп индивидуально-психологических и личностных особенностей: концепция когнитивной составляющей; стиль деятельности — тех психологических феноменов, которые обеспечивают взаимодействие руководителя в сложной социотехнической системе. Из этого можно сделать вывод, что нецелесообразно подменять исследование одного феномена другим. Полнота информации как раз может быть обеспечена за счет их совместного изучения.

## **Тема 5. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей**

*Вопросы для обсуждения*

1. Оценка персонала в структуре кадровых процессов
2. Критерии оценки, процедуры оценки и методы получения первичной информации
3. Параметры оценки
4. Объективные и субъективные факторы в подборе персонала

### **1. Оценка персонала в структуре кадровых процессов**

К кадровым процессам относятся: рекрутирование или привлечение и найм персонала, организационное обеспечение функционирования персонала (расстановка персонала), формирование резерва корпуса руководителей, внутриорганизационное движение кадров, завершение карьеры.

Обеспечение нормального течения кадровых процессов включает в себя ряд этапов: вовлечение в деятельность системы; включение человека в деятельность системы; оценка уровня квалификации профессионала и эффективное использование его возможностей; адекватное количественное, профессиональное и квалификационное обеспечение функционирования организации трудовыми ресурсами; адекватное кадровое обеспечение инновационных процессов; обеспечение эффективного использования трудового потенциала каждого работника на протяжении его пребывания в рамках конкретной организации; обеспечение оптимальных условий выхода человека из организации. В этой системе ключевым моментом является как профессиографические исследования, так и диагностика профессионалов.

Профессионал, особенно руководитель, имеет широкие связи с другими членами организации, следовательно, решение задач подбора руководителей не может не учитывать социально-психологический контекст совместной деятельности. В связи с этим, одной из задач управления кадровыми процессами в организации является создание и сплочение эффективных управленческих «команд», а также обучение членов управленческих «команд» навыкам коллективной работы, групповому самоанализу, преодолению кризисов функционирования группы. Решение этих задач невозможно без диагностики как личностных

особенностей претендентов на вхождение в команду, так и социально-психологических особенностей самой команды.

Реализация задач подбора руководителей осуществляется не только при привлечении требуемых специалистов в организацию извне, но и за счет внутриорганизационного перемещения персонала. Внутриорганизационное перемещение (рациональная расстановка кадров) с учетом индивидуальных психологических особенностей профессионала и потребностей организации предполагает: выявление психологических качеств кандидатов на перемещение; отбор кандидатов на перемещение, формирование кадрового резерва. Формирование резерва на выдвижение предполагает: оценку личностных качеств работника и определение степени их соответствия требованиям планируемой деятельности; оценку знаний и умений работников и возможностей их развития для достижения необходимого уровня квалификации при выдвижении в резерв; индивидуальную коррекцию личностных и профессиональных качеств претендентов, не соответствующих существующим требованиям, но поддающихся формированию и развитию.

В современных концепциях внутриорганизационные перемещения персонала должны осуществляться в рамках индивидуально спланированной карьеры профессионала. Карьера создает предпосылки для творческого роста профессионала, его самоактуализации в организации. В этом контексте карьера профессионала выступает и как итог, выражение, и как условие непрерывной профессионализации субъекта деятельности. В связи с задачами проектирования карьеры необходимы: диагностика уровня профессионального развития профессионала; диагностика жизненных ценностей субъекта деятельности; диагностика направленности и глубины зон развития профессионально важных качеств субъекта профессиональной деятельности, его профессиональных навыков; внедрение процедур коррекции стиля профессионала в целях повышения эффективности функционирования профессионала в определенной системе требований.

Центральным элементом осуществления многих кадровых процессов является процедура оценки руководителей. Она осуществляется при подборе на должность руководителей, планировании внутриорганизационного перемещения персонала, формировании резерва корпуса руководителей, аттестации действующих руководителей.

Для психолога очевидно, что основой оценки персонала, в том числе и руководителей, служит профессиограмма деятельности, соответствующей тому трудовому посту, который придется занять претенденту либо уже занимаемому посту.

Деятельность руководителя структурно очень сложна, отдельные ее элементы апеллируют к сложным психологическим феноменам. В связи с этим наиболее существенной проблемой при разработке системы оценки руководителей является наличие компенсаторных взаимосвязей при регуляции осуществления деятельности. Собственно, и для психики человека, как и для прочих открытых высокоорганизованных систем, характерен феномен эквивалентности. В обсуждаемом контексте этот феномен будет проявляться в том, что определенный показатель деятельности конкретного субъекта, например, ее эффективность, будучи показателем системным, может явиться результатом различных внутренних соотношений между определяющими это системное свойство факторами.

Из этого следует, что одной из актуальных задач при создании систем оценки руководителей, бывает либо подтверждение, либо опровержение того факта, что только одно определенное сочетание степеней выраженности исследуемой группы параметров положительно связано с высокой оценкой эффективности этого руководителя в контексте системы предъявляемых к нему требований.

Мы не случайно использовали столь длинное словосочетание как «оценка эффективности руководителя в контексте системы предъявляемых к нему требований», вместо привычного «оценка эффективности руководителя».

Управление - процесс коллективный, осуществляемый как коллективным субъектом управленческой деятельности (руководителями и специалистами, информационно обеспечивающими этот процесс), так и исполнителями, которым делегированы определенные полномочия по реализации основных функций управления. В этой сложной системе также существуют свои компенсаторные отношения, затрудняющие оценку личного вклада каждого вовлеченного в этот процесс субъекта. Поэтому используемая формулировка предполагает, что предварительно разработана модель эффективности деятельности руководителя, позволяющая ввести соответствующие критерии.

В целом, круг проблем, связанных с психологическими аспектами оценки руководителей, может быть структурирован следующим образом:

1. Проблемы, связанные с использованием методов получения первичной информации и процедур оценивания.

2. Проблемы определения параметров и критериев оценки. Рассмотрим их подробнее, однако заранее должны указать, что свою цель мы видим не в изложении основ психодиагностики применительно к проблеме оценки руководителей, а в анализе тех сложностей, которые возникают при недостаточно корректном использовании диагностических процедур и методов.

## **2. Критерии оценки, процедуры оценки и методы получения первичной информации**

В управленческой практике используются несколько видов критериев: квалификационные, устанавливающие на основе экзаменов, проверок профессиональных знаний, умений, навыков соответствие профессионалов некоторым образцам; объективные, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых субъектов некоторым количественным и качественным показателям; внешние, характеризующие наличие качеств, позволяющих добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности (к таким качествам относятся, например, добросовестность, ответственность, наличие которых определяется в экспертных процедурах); психологические критерии, разрабатываемые на основе профессиограммы соответствующего вида деятельности, а также

тестовые критерии, устанавливающие соответствие индивидуально-психологических характеристик оцениваемых некоторым показателям психодиагностических тестов.

Процедуры оценки и методы получения первичной информации ориентированы на обслуживание соответствующих критериев. Квалификационные критерии устанавливаются нормативной документацией соответствующей отрасли или организации. Объективные критерии отражают цели и задачи системы. Информация о профессионалах в соответствии с этими двумя критериями получается на основе анализа документов, а также результатов и продуктов деятельности. Остальные критерии устанавливают связь эффективности профессиональной деятельности с личностными и индивидуально-психологическими показателями профессионалов, в том числе и руководителей.

Первичная информация, необходимая для оценки руководителей по внешним и психологическим критериям, может быть получена несколькими путями, в частности, на основе анализа документов, посредством экспертных процедур, при помощи специального психодиагностического инструментария (тестов, опросников, проективных методов).

В документах отражаются профессиональный маршрут, конкретные поступки, представлены конкретные продукты деятельности. Все это может стать основой для выдвижения определенных гипотез относительно связи зафиксированных поведенческих проявлений человека и его достижений с требуемыми профессионально важными качествами. На восприятие документа существенным образом влияет его структура и особенности используемых лингвистических средств.

Все это в определенной степени снижает информативность таких документов, как характеристики и автобиографии. Несколько надежнее стандартное резюме. Вместе с тем, нестандартизированность некоторых документов имеет свои преимущества. При их интерпретации появляется возможность сопоставления образа, рисуемого самим субъектом, и того, что фиксируют другие.

В процедурах оценки профессионалов большое место также занимает и беседа. Еще А.Файоль обозначил те моменты, которые особенно информативны при беседе с персоналом. К их числу относится фиксация внимания на том, что говорит человек, о чем он предпочитает не говорить, и о чем не может сказать. Вместе с тем, проблема интерпретации первичной информации и здесь остается.

Точность экспертных оценок зависит от ряда факторов: качества экспертной группы или отдельного эксперта; сложности задачи оценивания (например, определенности параметров оценивания, или их прогностической глубины); процедуры экспертизы.

Уже на уровне планирования экспертных процедур, включенных в процесс оценки персонала, могут закладываться предпосылки не вполне корректных и обоснованных выводов о соответствии оцениваемым внешним и психологическим критериям.

Определенные сложности имеют место и при использовании тестов, служащих для диагностики профессиональной пригодности или перспективности руководителей. Основная проблема - разработка тестовых критериев, адекватных этим задачам. Вместе с тем, известны как пофакторно-аналитические критерии, так и синтетические.

Еще одним, широко используемым в целях оценки персонала, классом процедур являются деловые игры, в частности, ролевые и имитационные игры, а также анализ конкретных ситуаций. Преимущества этих процедур перед другими обусловлены тем, что в их рамках моделируются существенные моменты деятельности и оцениваются реальные достижения испытуемых или демонстрируемые варианты поведения. Сложность проектирования этих процедур обусловлена необходимостью отбора наиболее характерных для конкретных постов или этапов управленческой деятельности ситуаций. Примитивные модели не могут дать прогностичных данных, очень сложные затрудняют психологический анализ полученных реакций и достижений испытуемых.

Спектр методов и процедур, используемых для получения информации для оценки руководителей, очень широк. Обычно используются их сочетания, повышающие прогностические возможности диагностических комплексов и надежность получаемых результатов.

### **3. Параметры оценки**

Выделяют следующие разновидности систем оценок: оценка на основе теории черт; оценка на основе выделения факторов руководства; оценка на основе выделения стилей руководства; оценка эффективности руководителя в ключевых для деятельности организации ситуациях; оценка психологических предпосылок управленческой деятельности.

Чаще всего в управленческой литературе упоминаются системы оценки, опирающиеся на теорию черт, в соответствии с которой возможно выделение списка необходимых и достаточных черт личности, обуславливающих успешность управленческой деятельности. Обычно эти черты объединялись в несколько групп. Как правило, к ним относились моральные, волевые, деловые, организационные и так называемые личные качества. Психологом такие списки воспринимаются с трудом. Однако подобная традиция существует.

*Список черт, характеризующих склонность к определенным видам деятельности и ориентацию на профессиональное совершенствование.* Всего система включает 30 параметров. К моральным качествам отнесены: чувство общественного долга, справедливость, принципиальность, моральная безупречность. Волевые качества представлены решительностью, энергичностью, настойчивостью, выдержанностью, дисциплинированностью. К деловым отнесены: целеустремленность, работоспособность, инициативность, организованность, самостоятельность. Организаторские качества подразумевают умение оценивать, умение устанавливать отношения, совершенствование форм и методов работы, умение организовывать рабочий коллектив, умение принимать правильные решения. Склонность к определенному виду труда выявляется следующим рядом альтернатив: исследовательская работа, теоретическая научная работа, оперативно-производственная работа, конструкторская работа, органи-

зиторская работа, руководство людьми. Блок параметров ориентации на профессиональное совершенствование содержит следующие параметры: совершенствование знаний по специальности, совершенствование знаний по организации и управлению, способность творческого решения задач, чувство нового, способность к широким обобщениям.

Каждый параметр оценивается экспертами по пятибалльной шкале, имеющей следующие градации:

- очень высокая степень проявления качества;
- хорошая степень проявления;
- средняя степень проявления;
- низкая степень проявления;
- очень низкая степень проявления.

Оценивание осуществляется экспертами, имеющими опыт взаимодействия с оцениваемым субъектом. Их индивидуальные оценки суммируются, вычисляется среднее по каждому параметру.

Исследователи, использующие в качестве параметров оценки факторы, существенно влияющие на успешность управленческой деятельности, относят так называемые организаторские способности человека, склонность к риску в ситуации неопределенности и т.д. или их сочетания, образующие, по мнению авторов, целостную систему. Примером может служить тест ОСУД, ориентированный на оценку общей способности к управленческой деятельности, описанный Л.Д. Кудряшовой. Он, по мнению разработчиков, пригоден для обследования руководителей любого ранга, работающих в различных областях именно за счет опоры на системные факторы, тесно связанные с эффективностью управления.

Не менее часто в качестве параметров оценки выступают особенности стиля управления. При этом модели, положенные в основу выделения того или иного стиля, могут быть самыми различными. В контексте сравнения можно рассмотреть подход, реализованный А.Л. Журавлевым и Н.В. Ревенко. Так, А.Л. Журавлевым описаны семь основных стилей, базирующихся на выделении

параметров директивности, коллективности и невмешательства (попустительства). При доминировании одного компонента выделяют основные стили. Доминирование двух компонентов определяет промежуточные стили: директивно-коллегиальный, директивно-попустительский, попустительски-коллективный.

Смешанный стиль констатируется при равенстве указанных компонентов. В зависимости от количественной выраженности компонентов, каждый из стилей делится на три подтипа: невыраженный, оперативный, выраженный.

Н.В. Ревенко, в свою очередь, считает стиль управления интегративной характеристикой деятельности руководителя, в которой выражаются его личные качества, взаимоотношения с подчиненными и особенности деятельности. В основу классификации, по мнению автора, могут быть положены несколько полярных шкал: «авторитарность — либеральность», «общественная - эгоцентристская ориентация», «деловая активность - инертность», «контактность - дистантность», «властвование — подчинение», «ориентация на выполнение работы или человеческие отношения», «стрессоустойчивость - нетолерантность».

Методика ситуационно-комплексной оценки деятельности руководителей является конкретизацией известного в мировой практике метода критических инцидентов Фланагана. На первом этапе ее разработки на основе экспертных процедур были выявлены ситуации, осложняющие деятельность руководителей этого уровня.

В данной методике оценка эффективности деятельности руководителей первичного и среднего звена управления осуществляется лицами, связанными с оцениваемыми руководителем непосредственными служебными контактами.

Процедура состоит в том, что эксперты получают для заполнения оценочные листы, содержащие перечень наиболее характерных трудных ситуаций, встречающихся в деятельности оцениваемого руководителя.

Например, «конфликт между исполнителями» или «загруженность работы с документами». Эксперт должен оценить эффективность деятельности руководителя в каждой из приведенных ситуаций, пользуясь для этого специаль-

ной шкалой. Он должен выбрать одно из семи значений приведенной ниже шкалы:

- 0 - не эффективен;
- 1 - не очень эффективен;
- 2 - недостаточно эффективен;
- 3 - в некоторой степени эффективен;
- 4 - сравнительно эффективен;
- 5 - практически эффективен;
- 6- эффективен.

В некоторых случаях экспертная оценка может сочетаться с самооценкой, когда оцениваемый сам работает с экспертным листом.

Экспертный лист имеет следующую структуру. Сходные ситуации объединены в блоки, обозначенные буквами алфавита.

А. Ситуации, возникающие в связи с материально-техническим и кадровым обеспечением подразделения.

Б. Ситуации, возникающие в процессе функционирования подразделения.

В. Ситуации, возникающие в связи с организацией труда руководителя подразделения.

Г. Ситуации, возникающие в связи с отношением подчиненных к выполняемой работе.

Д. Ситуации, возникающие в связи с особенностями взаимоотношений и общения руководителей и подчиненных.

И. Ситуации, возникающие в связи с особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальством.

К. Ситуации, возникающие в отношениях со смежными подразделениями.

Л. Ситуации, возникающие при выполнении общественной работы.

М. Ситуации, возникающие при подготовке и проведении нововведения.

Каждый блок включает в себя от трех до пяти ситуаций, однако список ситуаций не остается неизменным. В зависимости от задач экспертизы и осо-

бенностей производства этот список может видоизменяться. Однако существует определенный порядок по преобразованию перечня ситуаций. Алгоритм включает в себя несколько процедур. Отбор значимых ситуаций для целей экспертной оценки осуществляется при непосредственном участии членов коллектива, при руководстве представителей отдела кадров или монитора.

На исходном этапе отбора ситуаций происходит формирование их первоначального списка. Всем экспертам (а их должно быть не менее 7—9 от каждой профессионально-должностной категории) предлагается выделить из всего многообразия ситуаций, встречающихся в их непосредственной деятельности, те, которые по их мнению, оказывают наибольшее влияние на конечный результат деятельности подразделения. В ходе последующего анализа данных выделяются ситуации, называемые чаще других. Затем они объединяются, переформулируются и включаются в те или иные блоки, соответствующие направлениям деятельности руководителя.

Сравнение персонала осуществляется в зависимости от общего среднего уровня оценок, для чего суммируются баллы, полученные конкретным оцениваемым, от всех экспертов и делятся на общее количество экспертов и ситуаций.

Второй параметр оценки - равномерность достижений. Для определения этого параметра подсчитывается средняя оценка, полученная испытуемым в каждом блоке отдельно. Затем сравнивают, в каких ситуациях испытуемый более, а в каких менее успешен. Иногда полезно сравнить средние экспертные оценки с самооценкой испытуемых.

Методика ситуационно-комплексной оценки руководителей является одним из наиболее доступных вариантов экспертной оценки, не требующей дополнительной подготовки экспертов.

При использовании тестов снимается проблема компетентности экспертов, но возникает проблема тестовых критериев и громоздкости тестовых батарей, применяемых для получения разносторонней информации. Вместе с тем, очень интересны данные, устанавливающие связь между отдельными фактора-

ми управления и тестовыми показателями. Существуют и многочисленные специализированные тесты, служащие для оценки частных проявлений, отдельных черт личности, когнитивной сферы, существенных для решения задач управления.

Модели параметров, входящие во все группы критериев, будут зависеть от целей оценки. Одно дело - подобрать специалиста на должность, другие аспекты возникают при оценке инновационного потенциала специалиста или формировании специализированных «команд» и т.д. Поэтому ключевым моментом является профессиографическое исследование осуществляемой или потенциальной деятельности.

#### **4. Объективные и субъективные факторы в подборе персонала**

Теория и практика подбора персонала в организациях, особенно если иметь в виду корпус руководителей, очень расходятся. Субъективный фактор подбора оказывается очень значимым. Психологи также интересовались вопросом влияния субъективных предпочтений лиц, принимающих решение о приемлемости конкретных кандидатур при подборе персонала. Этому вопросу посвящено исследование И.В. Калина. Так, им было показано, что у функционирующих руководителей выявляются две тактики подбора персонала: подбор людей под задачу и подбор задачи под людей. При этом руководители в контексте существенных характеристик персонала, в том числе и руководителей более низкого уровня, выделяют следующие группы:

- люди, близкие по взглядам;
- старые добрые друзья;
- люди, способные решать задачу, с недостатками которых в силу ее важности можно мириться.

Для тех, кто ориентирован на подбор людей под задачу, более значимой оказывается учет такой характеристики, как близость взглядов. Однако даже в группе лиц с этой ориентацией существуют определенные отличия. Так, руководители старше 50 лет переориентируются в подборе кадров с людей, близких по взглядам, на людей, способных решать задачу, с недостатками которых в си-

лу ее важности можно мириться. Не менее существенным для лиц с этой ориентацией при подборе персонала оказывается и сфера их деятельности. Так, руководители из государственной сферы управления, имеющие указанную ориентацию, склонны привлекать тех, кто близок им по взглядам; а из негосударственной сферы управления - способных решать задачу, с недостатками которых в силу ее важности можно мириться.

В свою очередь группа лиц, ориентированных подбирать задачу под людей, также неоднородна. На уровне первых лиц в организации существуют различия в значимости подбора задач под разные категории исполнителей у представителей государственной и негосударственной сферы. Для первых более значим подбор задач под старых и добрых друзей, а у вторых — под людей, которые должны решать задачу в силу их функциональных обязанностей.

Автор выявил интересную связь между такими факторами, как особенности ценностных ориентации, стиль деятельности и уровень удовлетворенности жизнью в целом и предпочтениями при подборе персонала. Так, стратегия подбора персонала под задачу в большей степени связана с ориентацией на инструментальные ценности (в понимании Рокича), а стратегия подбора задачи под персонал в большей степени предполагает ориентацию на терминальный уровень ценностей. Субъективная матрица факторов, определяющих особенности подбора персонала, очень сложна и включает как объективные показатели (сфера деятельности, тип задачи), так и субъективные (предпочтение определенной стратегии, ценностные ориентации, стилевые особенности, удовлетворенность жизнью).

Одной из существенных задач и проблем подбора персонала является изучение ориентировочной основы реализации этой деятельности у руководителей, их ожиданий, а также планирование адекватного в обстоятельствах расхождения взглядов на критерии подбора персонала взаимодействия с ним.

Данные И.В. Калина могут рассматриваться и в контексте проблемы совместимости персонала при решении задач внутриорганизационного движения кадров. Принято различать межличностную совместимость и групповую со-

вместимость. Межличностная совместимость сопровождается их высокой удовлетворенностью результатами и процессом взаимодействия, минимизацией усилий по установлению взаимопонимания, симпатией и уверенностью в благоприятном последующем развитии контактов. Считается, что личностная совместимость является следствием оптимального сочетания как индивидуально-психологических, так и личностных характеристик партнеров по взаимодействию.

В социально-психологической литературе существует ряд терминов, обозначающих степень взаимосвязи членов коллектива между собой. К их числу относятся совместимость, сплоченность, сработанность, организованность и действенная групповая эмоциональная идентификация. Решая задачу подбора и расстановки персонала, в том числе и руководителей, следует учитывать как феномен межличностной совместимости (при формировании управленческой команды), так и уровень совместимости членов рабочей группы, а также степень его сплоченности, сработанности, организованности и действенной групповой эмоциональной идентификации, поскольку при взаимодействии с различными по этим показателям группами к руководителю предъявляются различные требования.

Оптимизация процессов управленческого взаимодействия может осуществляться не только за счет оптимизации управленческой концепции руководителей, стиля их деятельности, ориентировочной основы реализации основных управленческих функций, но и совершенствования процедур подбора и расстановки персонала, в том числе за счет использования в этих процедурах критериев оценки, ориентированных на такие параметры, как функционально-ролевые ожидания участников взаимодействия (рабочих групп, управленческих команд), установки руководителей в отношении стратегий подбора подчиненных, особенности процессов целеполагания.

## **Тема 6. Делегирование полномочий руководителя**

### *Вопросы для обсуждения*

1 Принцип делегирования полномочий руководителя и преимущества данного принципа

2 Проблемы при делегировании полномочий руководителя

3 Психологические основы делегирования полномочий руководителя

4 Рекомендации при делегировании полномочий руководителя

### **1 Принцип делегирования полномочий руководителя и преимущества данного принципа**

Делегирование полномочий - это методология бизнеса, согласно которой менеджер не является авторитарным руководителем, принимающим решения единолично, а должен передавать часть своих полномочий подчиненным, одновременно обучая их.

Принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

Полномочие - это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение делегируемых задач.

Различают два вида полномочий:

- Линейные полномочия
- Штабные полномочия

Линейные полномочия - это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному.

Штабные полномочия - это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу. В целом, принцип делегирования полномочий чаще используется при распределении линейных полномочий.

Делегирование - это передача подчиненному задачи или действия из сферы действий руководителя вместе с необходимыми для этого полномочиями.

*Необходимость делегирования полномочий руководителя.*

- Ежедневно объем работы, которую предстоит выполнить руководителю всегда превышает его физические и временные возможности. Это совершенно нормально и поручение дел, заданий своим подчиненным позволяет руководителю сделать больше;

- Совершенно нормально и естественно, когда подчиненный способен делать какую-то работу, справиться с какой-то задачей лучше, чем шеф. Также следует отметить и другие причины:

- Делегирование есть способ мотивации сотрудников;
- Делегирование дает возможность руководителю узнать способности сотрудников, уровень их квалификации, определить их потенциальные возможности;

- И, наконец, делегирование позволяет руководителю найти время для решения стратегических задач. Иными словами, не будет преувеличением сказать, что умение делегировать, это и есть умение делать что-то руками других, то есть руководить.

Делегировать в любом случае надо:

- рутинную работу;
- специализированную деятельность (т.е. ту деятельность, которую ваши сотрудники могут выполнить лучше, чем вы);
- частные вопросы;
- подготовительную работу (проекты и т.д.)

Существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем. Это в первую очередь определение целей, политики организации и принятие принципиальных решений. Долг первого лица принять не себя выполнение задач с высокой степенью риска, особо доверительного характера и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций организации.

Также никогда не подлежат делегированию:

- постановка целей организации;
- окончательное решение по стратегическим вопросам;

- контроль результатов;
- мотивация сотрудников;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснений или перепроверки;
- конфиденциальные задачи.

### **Правила и ошибки делегирования.**

#### Правила делегирования:

- Передавайте свои полномочия не из соображений престижа, а исключительно для пользы дела. Дело, его польза, а не амбиции являются критериями делегирования;
- Используйте делегирование как средство усиления уверенности подчиненных в своих силах. Это не менее, если не более, важно, чем решение самой поручаемой задачи;
- Будьте готовы поддержать того, кому вы делегировали задачу. Даже самый самостоятельный и компетентный сотрудник нуждается в поддержке босса хотя бы для того, чтобы быть уверенным в том, что босс все еще считает его самостоятельным и компетентным;
- Учитывайте то, что, получив задание, подчиненный может принять не самые точные, а порой и ошибочные решения. Конечно, есть задачи, которые должны решаться безошибочно, но как раз их и не следует поручать другим;
- Делегируйте непосредственно, не используя передаточные звенья, чтобы избежать эффекта «испорченного телефона». Вспомните закон «расщепления» и искажения смысла управленческой информации, который сможет сослужить плохую службу;

- В случаях, когда сотрудники совершают ошибки в выполнении делегированных функций, объективно разбирайте существо дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного.

- Передавая подчиненному задачу и соответствующие полномочия, не вмешивайтесь в ход ее решения без довольно веских оснований, то есть до тех пор, пока не увидите, что могут возникнуть серьезные осложнения;

- Принимайте на себя ответственность за все решения, которые сделаны вашими подчиненными, получившими от вас необходимые полномочия.

#### Двадцать критериев эффективного делегирования:

1. Делегируйте заблаговременно. Решение о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу же после составления рабочего плана на день;

2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников;

3. Помните - делегирование без мотивации и стимулирования невозможно! Мотивируйте сотрудников во время делегирования;

4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий;

5. Каждый раз при делегировании объясняйте, о чем идет речь: об отдельном случае или постоянном делегировании;

6. Однородные задачи лучше делегировать одному и тому же определенному сотруднику;

7. Убедитесь в том, что сотрудник может и хочет взяться за работу;

8. Остерегайтесь того, чтобы, так сказать, для надежности, поручать одну и ту же работу двум сотрудникам, не знающим об этом;

9. Передавайте вместе с задачей полномочия и компетенцию (вплоть до права подписи документов, если это необходимо);

10. Как можно более точно и полно инструктируйте сотрудников при делегировании. Удостоверьтесь в том, что порученное задание понято правильно.

11. При инструктировании важно не только объяснять суть задания, но и его смысл и цель;

12. Крупные и важные задания рекомендуется поручать приказным путем в письменной форме. Это, конечно, не снимает необходимости мотивировать и тщательно инструктировать сотрудника;

13. Если задание сложное и новое, то поручение следует проводить по пятиступенчатому методу, каждая ступень которого имеет определенный психологический смысл:

- подготовить сотрудника (мотивация);
- объяснить задачу (подробная инструкция);
- показать, как делать работу (дать образец);
- доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением и корректировать его;
- передать сотруднику работу целиком, оставив за собой только контроль.

14. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального общения и даже служебного роста в целях лучшего выполнения порученных ему соответствующих задач;

15. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации. О важности задачи сотрудники судят во многом по тому, насколько полно и своевременно они получают информации;

16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс;

17. Вместе с тем, придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей или проблем он всегда может попросить у вас совета или поддержки;

18. Договоритесь с сотрудником о том, когда, как часто и в какой форме он будет сообщать вам, как продвигается дело;

19. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля;

20. Конструктивно хвалите успехи и критикуйте недостатки в выполняемой работе.

Ошибки делегирования:

- Неумение инструктировать. От того, как подчиненный понял указание, зависит, справится ли он со своей задачей. Инструктирование:

- показывает значимость, важность и ответственность поручаемого дела, и тем самым настраивает сотрудника на серьезное отношение к ней;

- позволяет избежать соблазна объяснить неудачу тем, что «меня плохо проинструктировали».

- Фиктивное делегирование. Это ситуация, когда делегируются те задачи, функции и полномочия, которые подчиненные имеют в силу своих должностных обязанностей.

- Ошибка в выборе делегата. От этой ошибки никто не застрахован, однако, соблюдение правил делегирования сведет возможность и последствия этой ошибки к минимуму.

- Ориентация не на дело, а на личности.

- Делегирование функций и полномочий группе сотрудников без определения индивидуальной ответственности.

- Боязнь «уронить авторитет». Если вы чего-то не знаете, то лучше проконсультироваться у специалиста.

- Наиболее опасной ошибкой при делегировании является перепоручение подчиненным объединяющей функции руководства. Основным координатором деятельности подчиненных является именно руководитель.

**Преимущества делегирования полномочий руководителя**

Использование механизма делегирования полномочий способствует: освобождению руководителя от оперативного управления процессом; повышению мотивированности персонала; росту уровня оперативности реагирования компании на внешние факторы; созданию устойчивой структуры компании.

*Лучшее обслуживание клиентов.* Когда служащий может принимать самостоятельные решения и адекватно реагировать на запросы клиента, у того складывается впечатление (верное), что перед ним некто, имеющий в своей организации власть и влияние.

*Гибкость.* Служащие, наделенные правом принимать решения, готовы приспосабливаться к изменениям и использовать возникающие возможности.

*Скорость.* Служащие, несущие ответственность за результаты работы, способны быстро и точно разрешать возникающие проблемы.

*Образование важных межфункциональных связей.* Когда нет нужды привлекать руководство к решению большинства оперативных вопросов, служащие вольны устанавливать нужные для дела горизонтальные связи. Такие функциональные неформальные рабочие группы могут возникать и изменяться по обстоятельствам, без одобрения руководства, что дает им возможность быть эффективными. Выгоды возникают не от принадлежности к группе, а от ее вклада в результаты деятельности компании. Когда группа перестает быть эффективной, она просто распадается.

*Отношение к работе.* Многие служащие лучше относятся к работе, когда могут действовать самостоятельно. Распространенность такого отношения к работе выгодна для организации, поскольку создает у клиентов чувство доверия.

*Компенсация за ограниченные возможности служебного роста.* В силу последних демографических тенденций и уплощения иерархических пирамид для многих служащих перспективы продвижения сейчас крайне ограничены. Но когда служебный рост невозможен, нужны другие способы вознаграждать ответственность. В этом помогает расширение самостоятельности. Делегирование полномочий может сделать привлекательной работу, не обещающую быстрой карьеры.

Итак, делегирование - это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обя-

занности принимать окончательное решение, т.е. той обязанности, которая и делает его руководителем. Но как и в любой деятельности, при делегировании полномочий, возникают определенные сложности.

## **2 Проблемы при делегировании полномочий руководителя**

Одной из главных проблем при делегировании является отказ от делегирования полномочий руководителем. Перечислим некоторые причины отказа:

- загруженность работой сотрудников.
- некомпетентность работников
- нежелание сотрудников выходить за рамки своих обязанностей, не стремятся к дополнительной ответственности
- нехватка персонала
- нехватка времени у руководителя на объяснения
- боязнь потерять власть и занимаемую должность.
- если исполнитель не выполнит свои новые задачи, то придется срочно вмешиваться и исправлять чужие ошибки. Если же подчиненный выполнит задания слишком хорошо, то начальство вполне резонно может задуматься о моем соответствии занимаемой должности, т.е. боязнь, что кто-то сделает лучше;
- амбициозность и недоверие к подчиненным
- боязнь получить негативную оценку своих действий со стороны коллег и вышестоящего начальства.

Если руководство решило использовать принцип делегирования полномочий, то реализация принципа связано с множеством проблем. Во-первых, по времени это занимает не одну неделю. Во-вторых, нужен соответствующий состав, ведь если штат сотрудников составляет менее десяти человек, то будет довольно трудно реализовать данную стратегию. В-третьих, работники организации должны быть готовы к таким переменам, и, соответственно, мотивированы.

## **3 Психологические основы делегирования полномочий руководителя**

При рассмотрении данной проблемы необходимо учитывать многие аспекты. Во-первых, следует учитывать специфику самого предприятия, например, если физическая нагрузка высокая, то следует создать специальную систему психологической разгрузки.

Во-вторых, для любого человека важен материальный момент, ведь если человек хорошо выполняет свою деятельность, то он рассчитывает на вознаграждение. В-третьих, для человека важно самореализоваться и как профессионал, и как личность, поэтому руководитель, который заботится о своем персонале, должен учитывать этот аспект, как для подчиненного, так и для себя.

Социально-психологический климат также важен для эффективности организации. Поэтому, чтобы работники сплотились, руководитель может проводить корпоративные вечеринки, которые бы и способствовали сплочению коллектива, а сам руководитель не только будет в курсе событий, происходящих в коллективе, но и в случае возможного конфликта сможет правильно оценить обстановку.

Однако следует помнить, что необходимо соблюдать определенную дистанцию с подчиненными, несмотря на то, что отношения с ними складываются уважительные.

Важна такая характеристика как доверие, необходимо доверять и уважать своих подчиненных, и важна обратная связь. Также необходимо, чтобы работник смог удовлетворить свои потребности, связанные с профессиональной сферой.

Если при делегировании для выполнения определенных поручений требуется группа работников, то необходимо учитывать психологические характеристики сотрудников, как, например, темперамент. А также важно учитывать индивидуально-психологические особенности работников, не только потому, что это важно, но и потому, что их можно использовать для более эффективной деятельности предприятия. Деятельность психологической службы на предприятии также даст положительные результаты.

#### **4 Рекомендации при делегировании полномочий руководителя**

- Передавайте полномочия только тому, кто для этого наиболее подходит. Подготовьте вашего подчиненного к передаче полномочий, не обваливайте на него эту ответственность сразу и в приказном порядке;
- Прежде, чем передавать функции, продумайте, что именно вы хотите передать, в каком объёме и на какие сроки, а главное – с какой целью. Составьте подробный список передаваемых полномочий и соответствующие инструкции по их выполнению;
- Обсудите список с вашим кандидатом. Не считайте, что подчиненный понял вас, пока он не повторит вам ключевые моменты задания. Лучше всего, если вы предложите ему выработать совместное «коммунике», которое вручите ему под роспись;
- Контролируйте ход выполнения задания, но не обижая при этом подчиненного излишними придирками и чересчур жёсткими требованиями;
- Остерегайтесь «обратного делегирования», пресекайте попытки подчиненного «вернуть» вам часть работы, а то и всю; если он регулярно приходит за советом – не скупитесь, но не нужно превращать эти советы в приказы, а сами совещания – в традицию. Подчинённый должен осознавать, что отныне он – самостоятельная единица, и ему принимать решения и отвечать за их исполнение перед вами;
- Создайте систему стимулирования и мотивирования, чтобы деятельность была более эффективной.

Необходимо исходить и из ситуации, так как при различных обстоятельствах следует давать разные рекомендации, и если одна не подходит, то следует оценить ситуацию и применить другую.

Если учитывать психологический аспект, то важно иметь в виду индивидуально-психологические особенности каждого индивида, и не только для выгоды организации, но и для того, чтобы каждый работник смог реализоваться и как профессионал, и как личность. В идеале, на каждом предприятии должен быть психолог, который может давать рекомендации по поводу деятельности работников.

Итак, делегирование - это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение, т.е. той обязанности, которая и делает его руководителем.

### **Раздел III**

#### **Реализация функций организации**

##### **Тема 7. Психологические особенности реализации функции организации**

###### *Вопросы для обсуждения*

1. Сущность функции организации
2. Регламентирование, нормирование, инструктирование как методы реализации организационной функции
3. Влияние организационных факторов на реализацию функции организации
4. Влияние личностных факторов на эффективность реализации функции организации

###### **1. Сущность функции организации**

Сущность функции организации состоит в создании и поддержании в организации системы ролей, которая в свою очередь обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий.

Ф.Р. Дунаевский, рассматривая фазы процесса управления, выделил три достаточно самостоятельных этапа, где два первых соответствуют по содержанию функции организации. Эти фазы были обозначены следующим образом:

1. Инициация. Эта фаза протекает от первого замысла организации с переходом к реальному формированию аппарата организации. При этом осуществляются установление задачи организации, определение способов ее решения, обеспечение «осуществительной силы».

2. Ординация, которая имеет место от начала формирования организации до начала ее функционирования и подразумевает установление состава потреб-

ных активностей, определение состава исполнителей, обеспечение стимуляции исполнителей.

Очень существенно, что этап ординации включает действия по обеспечению стимуляции исполнителей.

3. Администрация, т.е. текущее руководство деятельностью, предполагает установление оснований распоряжений, определение содержания распоряжений, обеспечение исполнения распоряжений.

В.В. Добрынин, автор «организационной модели» управления предприятием, понимая управление как... «деятельность, направленную на комбинацию отдельных сил для проявления ими желательного действия», представил управленческий процесс в виде трех компонентов:

1. Создание организационной модели, предполагающее изучение обстановки, постановку целей, выработку плана их достижения.

2. Подготовка условий реализации организационной модели, а именно: формирование руководящего центра, финансовой базы, технических средств, исполнительного аппарата, окружающей среды.

3. Реализация организационной модели, в том числе, изучение процесса реализации, постановка заданий, стимуляция их осуществления, учет, контроль.

Обозначенные в трудах этих авторов этапы, признававшиеся и прочими последователями Файоля, развернуты и дифференцированы в трудах современных исследователей.

По Кунцу, организационный процесс имеет следующие этапы:

1. Установление целей предприятия.  
2. Формулирование производных целей, планов и направлений работ.  
3. Выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления.

4. Группировка этих видов деятельности, исходя из максимального использования имеющихся материальных и людских ресурсов.

5. Наделение руководителей каждой группы полномочиями, необходимыми для ее продуктивной работы.

6. Горизонтальная и вертикальная увязка этих групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

## **2. Регламентирование, нормирование, инструктирование как методы реализации организационной функции**

1. **Регламентирование** — это закрепление функций или работ за определенными исполнителями. С помощью регламентирования устанавливается статус звеньев управления, их место в системе взаимосвязи с другими, область автономии. Это отражается в уставах, положениях о подразделениях, должностных инструкциях.

2. **Нормирование** — установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности. Результат нормирования — норматив, некоторый стандарт. Нормативы могут касаться финансовых, материальных, трудовых ресурсов (нормативы численности служащих, ИТР, нормирование трудоемкости управления производством).

3. **Инструктирование** — ознакомление с обстоятельствами выполнения работ, разъяснение норм, условий реализации нормативных актов. Инструктирование осуществляется посредством выдачи инструкций.

Письменная инструкция после ее утверждения становится организационно-распорядительным документом. Различают рабочие и методические инструкции. Рабочая инструкция определяет порядок действий работника, порядок использования им средств труда, взаимодействия со средствами управления и индикации. Методическая инструкция определяет порядок преобразования информации. Один из видов инструкций — должностные инструкции — результат регламентирования. Инструкция может предъявляться и в устной форме. Тогда говорят об инструктаже.

Уставы, всевозможные положения, нормативы, инструкции, методики определяют границы, содержание, способы деятельности персонала. Они в материальной форме фиксируют реализацию функции организации.

Нарушения деятельности, связанные с применением организационно-стабилизирующих методов могут проявиться в двух видах. Первый включает

ся в злоупотреблении регламентированием. В практике управления это носит название мелочного регламентирования и заключается в необоснованно частых вмешательствах вышестоящего звена управления в дела нижестоящего. Это приводит к нарушению прав нижестоящего звена, размыванию ответственности. Мелочная регламентация является отголоском тенденции к чрезмерной централизации управления.

Чрезмерная централизация управления может оказаться как результатом сложившейся традиции в организации, так и особенностей индивидуальной управленческой концепции первого руководителя соответствующего уровня. (Чаще всего это проистекает из индивидуальной управленческой концепции «первого лица» в организации).

Злоупотребление регламентированием свидетельствует об неадекватной ориентировочной основе в отношении применения методов управления. Эффективное управление предполагает минимизацию воздействия. Избыточность применения любых методов управления не только экономически не выгодна, но и чревата организационными и психологическими последствиями.

Вторая особенность, связанная с неадекватной реализацией организационно-стабилизирующих методов, состоит в неправильной структуре порождаемой документации. Это относится как к регламентирующим документам, так и к инструкциям.

Тексты документов порождаются специалистами, но утверждаются руководителями. Следовательно, любые отклонения в их содержании могут быть рассмотрены в контексте его интеллектуальных возможностей, профессиональных ценностей и принципов, полноты и адекватности ориентировочной основы соответствующих действий и особенностей мотивации выполнения данного акта.

### **3. Влияние организационных факторов на реализацию функции организации**

Сложность реализации организационной функции в стабильно функционирующей организации, т.е. не находящейся в стадии организационного введе-

ния, состоит в том, что руководитель ограничен соответствующими нормативами (нормативами численности, нормативами заработной платы). Организационные структуры большинства наших учреждений очень жестки, что оказывается в противоречии как с потребностями коллективов, так и отдельных работников, в частности, становится препятствием в реализации их собственных целей как в отношении настоящего, так и в отношении будущего.

Отсутствие возможности изменить формально существующую оргструктуру заставляет руководителя за счет перераспределения обязанностей и делегирования полномочий создавать как бы теньевую, но реально действующую систему. В этом случае материальное стимулирование оказывается либо неадекватным вкладу работника, либо руководителем изобретаются всякие полузаконные способы компенсировать разницу в заработной плате, порождаемую несопадением реального и формального статуса в организации.

Подобное положение дел свидетельствует о том, что в организации отсутствуют полноценные условия для реализации одной из основных управленческих функций. В управленческой литературе существуют указания на те условия, которые необходимы для того, чтобы осуществление функции организации имело смысл для субъекта деятельности.

Считается, что организационные структуры должны не только обеспечивать полную ясность окружающей обстановки с тем, чтобы каждый знал, что должен делать и за что он отвечает, но и создавать коммуникативные сети для обеспечения процесса принятия решений, отвечающих целям организации.

Оргструктуры также должны отвечать требованию динамичности, позволяющей учитывать особенности людей, реализующих роли, их потребности, возможности, привычки.

Это не означает, что организационная структура должна создаваться применительно к людям, а не на основе целей организации и сопутствующих этому видов деятельности.

Однако весьма важным, подчас сдерживающим фактором является то, какие лица будут работать в организации. Как инженеры учитывают сильные и

слабые стороны сырья, так и администраторы при создании оргструктур должны учитывать особенности своего «рабочего материала» — людей.

Не менее важным является следующее положение: организационная структура должна не только обеспечить возможность для всех членов организации осуществить вклад в достижение ее целей, но и эффективно помогать людям достигать поставленные цели в настоящем и будущем.

Исходя из этих требований, легко представить, сколь травматична ситуация чрезмерной жесткости организационных структур как для коллектива в целом, так и для отдельных работников, в том числе для руководителей.

Жесткие оргструктуры на современном этапе могут явиться причиной снижения конкурентоспособности предприятия. Считается, что для развития организации необходимо создание организационных предпосылок конкуренции в самой организации. Организационная среда должна побуждать к конкуренции. Внутренняя конкуренция является официальной политикой многих динамично развивающихся компаний. Понятно, что реализация подобной политики невозможна при жестких оргструктурах. Более того, руководители, лишённые полномочий в изменении оргструктур, попадают в условия, не способствующие формированию у них установок на экспериментирование и развитие внутриорганизационной конкуренции.

#### **4. Влияние личностных факторов на эффективность реализации функции организации**

Решения в организационной сфере могут быть прекрасным индикатором структуры профессиональных ценностей, приоритетности тех или иных мотивов деятельности. Это очень ярко проявляется в условиях реорганизаций, особенно тех, которые направлены на совершенствование оргструктуры, в частности, связанные с сокращением аппарата управления. В этих ситуациях лицам, принимающим решения, приходится делать выбор между экономической целесообразностью и групповыми интересами, интересами конкретных людей. Стремление избежать напряженности в сложившихся группах, сохранить под-

разделение с тем, чтобы сохранить статус конкретного лица, диктует подчас организационно нелепые, экономически невыгодные решения.

Приведем несколько вариантов подобного рода решений.

Первый из них касается осуществления организационной деятельности в условиях противоречия между групповыми и деловыми интересами. Представим себе многоуровневую организационную структуру. В связи с необходимостью ее совершенствования, ей предписывается сокращение численности персонала на определенный процент (кстати сказать, редко в достаточной степени обоснованный). В этой ситуации весьма распространенным оказывается решение, когда сокращение как бы максимально спускается «вниз», на более низкие уровни оргструктуры и организационные преобразования максимально касаются в первую очередь нижних уровней оргструктуры. Вместе с тем, не вносятся изменения в технологию, приемы деятельности персонала. Изменение целей и структуры деятельности осуществляется за счет расширения круга обязанностей, хотя часто это не согласуется с научно обоснованными нормами загрузки персонала.

Второй вариант, который позволяет решить вопрос о сокращении персонала так, чтобы и волки были сыты, и овцы целы, подразумевает отпочковывание филиала, дочерней организации и т.д. После такой реорганизации количество персонала не уменьшается, а увеличивается. Понятно, что оба варианта оргпреобразований могут возникнуть только в тех случаях, когда накладные расходы оплачиваются не из средств предприятия. В принципе, целесообразным представляется создание специальных учреждений, занимающихся организационным проектированием. Только деятельность специалистов «извне», не связанных групповыми интересами и личными привязанностями или обязательствами с персоналом реорганизуемого учреждения, а также экономический фактор позволяют избежать подобного рода оргнововведений.

Следующий вариант состоит в том, что упразднение некоторой оргструктуры или статуса осуществляется не по мотивам экономической целесообразности, а по мотивам, связанным с конфликтной активностью. Примером может

служить курьезный случай, когда на одном из радиотехнических предприятий психолог, проведя исследование аппарата управления, констатировал его низкую компетентность. При ближайшем же сокращении численности персонала его ставка была упразднена. Потребность же предприятия в услугах специалистов-психологов все же существовала и, сократив собственного психолога, администрация стала приглашать для сотрудничества «варяг», выплачивая им гонорары, намного превышающие ту сумму, которую платило бы психологу, находящемуся в штате. Понятно, что причина сокращения соответствующей ставки не в отсутствии потребности предприятия в деятельности соответствующего специалиста, а в желании избавиться от «неудобного» работника.

Оргструктура или статус могут не только упраздняться по мотивам недельного характера, но и создаваться по этим же мотивам. Достаточно часто создаются лаборатории, отделы, группы «под кого-то». Обычно это лицо, принадлежащее к вышестоящему уровню управления (как в структуре формальной, так и вне-формальной организации), причастное к какой-либо группе, в поддержке которой заинтересован орган или лицо, принимающее решение о создании соответствующего статуса или структуры.

Подчас, изменяя организационные структуры, руководители руководствуются мотивами престижа, а не осознанной необходимости. Тогда создаются службы и подразделения, выполняющие роль «украшения». К числу таких украшений довольно часто относятся социологические и психологические службы на предприятиях.

При подобном стечении обстоятельств эффективность деятельности таких подразделений очень низка. Бывает, что инициатива в оргнововведениях связана с реализацией статусных потребностей. Так, руководитель группы может достаточно туманно, но весьма активно обосновывать необходимость расширения штата его сотрудников, что иногда автоматически приводит к изменению статуса группы (группа может быть преобразована в лабораторию).

Понятно, что статус заведующего лабораторией более значим, чем статус руководителя группы. Аналогичные результаты достигаются при фиксации

внимания на какой-либо незначительной задаче или функции, для создания образа того, что в свете текущего момента актуально, или может быть увязано с интересами кого-либо из значимых для руководства людей. Таким образом повышается субъективная значимость именно этой сферы деятельности или функции для лиц, принимающих решение в сфере оргпреобразований.

Перечисленные особенности мотивации организационного процесса приводят к возникновению удивительно экономически нецелесообразных и опасных с психологической точки зрения оргструктур. Примером подобного организационного убожества может быть подразделение, состоящее из одного подчиненного и начальника.

Каковы психологические издержки нерациональных оргнововведений? Любые организационные нововведения затрагивают широкий спектр интересов как трудовых коллективов, так и отдельных работников. Практически всегда существует такой период в подготовке нововведения, когда информация о нем уже стала достоянием коллектива, а полной ясности в том, как и что именно будет проходить, еще нет. На этом фоне возникают условия для переживания персоналом неопределенности в отношении возможности удовлетворять очень широкий спектр потребностей. Эти переживания сопровождаются повышенной тревожностью, коммуникативной активностью в коллективе. Это, естественно, сказывается на качестве деятельности подразделений, уровне конфликтности. Все эти переживания и неурядицы являются своеобразной платой за нововведение, иногда меньшей, иногда, при плохой организации информирования, — большей. Естественно, что по ходу нововведения и после его завершения персонал достаточно четко осознает степень позитивных перемен, «выигрыш» и оценивает его в свете «издержек», в частности, тех переживаний, неудобств, которые связаны с этапом подготовки и внедрения оргпроекта.

Если «издержки» не соответствуют ожиданиям или «выигрышу», то происходит обесценивание самой идеи оргнововведения, создается почва для формирования инновационного негативизма и иных психологических барьеров в отношении нововведений вообще. В крайних случаях страдает имидж инициа-

торов нововведения. Исследования показывают, что почти всегда в таких случаях им приписывают мотивы деятельности, далекие от деловых. Даже тогда, когда нерациональность нововведения связана с явным просчетом, организаторам приписывают узкогрупповые и эгоистические мотивы.

Многие просчеты оргпроектирования связаны с неадекватной реализацией функции планирования, в частности, при прогнозировании социальных последствий тех или иных оргнововведений. В этом случае можно наблюдать следующие варианты:

1) Прогноз в отношении социальных последствий вообще не осуществляется. Вопрос о том, что люди будут думать и переживать в связи с нововведением, какие действия они предпримут, не ставится.

2) Прогнозируется конечный результат, в частности, возможность реализации интересов для различных групп заинтересованных участников нововведения, но процессуальные эффекты, которые подчас могут препятствовать достижению результата, в расчет не принимаются. О них многие руководители просто не осведомлены.

3) Довольно полно прогнозируется возможность возникновения негативных социальных последствий, но они игнорируются, недооценивается их значимость в общем контексте реализации нововведения («Перемелется, мука будет», «Новое рождается в муках», «Поговорят и перестанут» — вот типичные ответы на замечания о необходимости оценить социальную реакцию на конкретные действия администрации в условиях нововведения). Очень часто это является отголоском специфической управленческой концепции, базирующейся на традициях административной системы управления и реализуемой в структуре авторитарного стиля руководства. Для таких руководителей принцип «корпоративного духа», сформулированный еще в начале века Файолем, остается пустым, а иногда и вредным звуком.

Из этих наблюдений вытекает, что диагностическое значение приобретают не только особенности обоснования оргструктур при оргнововведениях, рассматриваемые в отношении с реализуемыми при этом личными и корпора-

тивными интересами инициаторов этого процесса, но и отношение руководителей к прогнозированию социальных последствий этих нововведений и ориентировка на использование результатов прогноза в этой сфере.

Необходимо обратить внимание на то, что установка руководителей и персонала в отношении инновационных инициатив является весьма важным фактором, когда речь идет об оценке перспектив конкретной организации.

## **Тема 8. Психологические особенности реализации функции планирования в управлении**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Сущность планирования
2. Организационные факторы как предпосылки возникновения психологических проблем при реализации планирования
3. Планирование и фактор неопределенности
4. Психологические механизмы снижения эффективности планирования и некоторые приемы коррекции ориентировочной основы выполнения этой функции

### **1. Сущность планирования**

Функция планирования состоит в том, чтобы обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей и, тем самым, создать предпосылки для успешности совместных усилий людей и облегчить достижение целей и задач предприятия. Планирование является функцией всех руководителей, полноценная ее реализация — один из главных факторов, обеспечивающих эффективность руководителей даже в низшем звене управления.

В отечественной литературе по управлению при рассмотрении методов планирования основное внимание уделяют тем из них, которые применяются в процессе конкретных плановых расчетов. К числу таких методов относят технико-экономическое обоснование, балансовый метод, экономико-математические методы, программно-целевые методы планирования. Эти методы позволяют определить количественные меры плановых заданий, обеспе-

чивают взаимоувязку объема и структуры общественного потребления с материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами производителей.

В отечественной литературе по управлению и психологии управления преуменьшается значимость планирования в деятельности руководителя.

Реализация столь сложной и важной функции предъявляет к субъекту деятельности разнообразные и высокие требования. Существует связь между успешностью деятельности руководителя в целом и показателями реализации функции планирования или действий, лежащих в ее основу. Так, в ходе исследования деятельности «сильных» и «слабых» руководителей выявлены различия в оценках, полученных ими у экспертов, при реализации действий, включенных в структуру операций по планированию.

## **2. Организационные факторы как предпосылки возникновения психологических проблем при реализации планирования**

В.С. Лазарев, исследовавший психологические аспекты планирования, очертил несколько групп факторов, определяющих особенности реализации этой деятельности. К первой группе относятся различные по типологии задачи, решаемые руководителем в процессе составления и реализации планов; вторая связана с особенностями механизмов, детерминирующих процессы выработки планов; третья группа касается смыслообразования в деятельности руководителя, механизмов формирования личностного смысла в деятельности руководителя в зависимости от особенностей спектра его интересов, и, наконец, определяющие зависимость механизмов индивидуального планирования от особенностей спектра его интересов.

Обозначим внешние по отношению к субъекту деятельности факторы, влияющие на осуществление планирования.

Прежде всего следует отметить, что в зависимости от уровня управления в деятельности руководителя меняются характер и масштабы планирования, а также используемые в этих целях средства. Существенно также и то, что любой руководитель, рассматриваемый в контексте более широкой подсистемы, чем его подразделение или служба, ограничен в составлении и реализации планов

всевозможными нормативно закрепленными правилами, процедурами, режимами, графиками, стратегиями, принятыми курсами действий и т.д.

Закрепленные в документах правила, например, требуют, чтобы были или не были приняты некоторые действия в конкретных ситуациях. Правила устанавливаются для обеспечения целенаправленности в работе, они закрепляют определенный тип поведения, отвечающий интересам дела (правила производства работ, правила техники безопасности). Аналогичную роль играет «регламент».

«Процедура» — это последовательность правил, это ориентиры для действий, которые указывают как надо выполнять определенную деятельность (процедура аттестации, процедура начисления КТУ). «Режим» — правила выполнения чего-либо в определенных условиях, последовательность действий, определяющих стабильность и эффективность протекания каких-либо процессов, способ реализации некоторой установки (например, режим экономии), а также порядок использования календарного времени.

Естественно, что планируя деятельность подразделения и даже собственную деятельность, руководитель не может игнорировать существующие правила, процедуры и режимы.

Планирование также должно осуществляться с учетом решений вышестоящего уровня управления. Эти решения могут различаться по степени жесткости предписаний в отношении деятельности лиц, на которых решение ориентировано. По этому признаку выделяют три категории решений: контурные, обозначающие лишь общие контуры предстоящих действий, структурирующие, определяющие относительно строгие рамки деятельности исполнителей и решения-алгоритмы.

Совокупность решений образует программы. «Программа» — намеченный к планомерному осуществлению, направленный на достижение единой цели и приуроченный к определенным срокам комплекс мероприятий, обеспеченный необходимыми ресурсами. Это совокупность правил, процедур, целей, установок. Программы могут быть различными по масштабам (программа повы-

шения квалификации персонала, программа внедрения нововведения). Наиболее широкой в этом смысле является генеральная программа действий, которая представляет собой распределение приоритетов и ресурсов для достижения целей. Такая генеральная программа называется стратегией.

Стратегия чаще всего реализует курс действий, под которым понимаются общие положения и понятия, которыми руководствуются, когда принимают решения, или которые ограничивают альтернативы при принятии решений.

И, наконец, наивысший уровень в этом списке занимают цели и задачи организации. Это те рубежи, к достижению которых направлена деятельность организации. «Цель» — это предвосхищение результата управленческой деятельности, конечный этап многочисленных управленческих операций. В производственных организациях проявляются три основных типа целей: цели-задания, исходящие от вышестоящих органов и отражающие внешнюю функцию предприятия (производственная программа, поручения); цели-системы, отражающие объективную необходимость поддержания целостности организации, цели-ориентации, выражающие потребности членов организации. Эти системы целей не иерархичны, они могут образовывать противоречивые сочетания, особенно в условиях нововведений.

Сформулированные цели и задачи, провозглашенный курс действий и реализующие его стратегии, разработанные на этой основе программы деятельности, которые опираются на стандартизованные процедуры и правила, с одной стороны, в принципе ограничивают свободу руководителя в реализации функции планирования, с другой стороны, они выступают основой для организации деятельности подразделения или службы.

### **3. Планирование и фактор неопределенности**

Группа исследователей под руководством А. В. Филиппова выявила почти четыре десятка ситуаций, характеризующихся особенно высоким уровнем неопределенности. Так, руководителю приходится решать, например, производственные задачи в условиях недопоставки сырья, материалов, неуккомплектованности оборудования, при отсутствии необходимой документации, на фоне

необходимости включения в выполнение внеплановых работ, на фоне неожиданно развернувшихся вертикальных или горизонтальных конфликтов, при нарушении членами коллектива трудовой дисциплины, в аварийных ситуациях или при выходе из строя оборудования, неуккомплектованности штата и т.д.

Как вполне справедливо указывал В.С. Лазарев, ориентировка в организационной среде и построение для действий в ней планов принципиально отличается от ориентировки в среде, представленной пассивными элементами.

В этих условиях программа собственной деятельности должна рационально сочетать глобальные и локальные, долговременные и оперативные планы. Особое место в структуре планов должна занимать установка на осуществление опережающего контроля, что позволяет минимизировать неопределенность, столь разрушительную для реализации функции планирования.

#### **4. Психологические механизмы снижения эффективности планирования и некоторые приемы коррекции ориентировочной основы выполнения этой функции**

Миллер, Галантер, Прибрам понимали планирование как иерархически построенный процесс и выделяли следующие его характеристики: источник планов, объем планов, детали планов, гибкость планов, темп планирования, координация планов, удержание планов, сигнал остановки.

Анализ интервью руководителей среднего звена управления свидетельствует, что чаще всего наблюдаются:

1. Снижение мотивации планирования в связи с постоянным давлением «сверху».
2. Снижение мотивации планирования в связи с деструкцией планов на фоне текущих событий.
3. Преобладание краткосрочных оперативных планов. Долгосрочное планирование отождествляется с установками вышестоящих уровней или с производственным планом.

4. Формальное существование долгосрочных планов. Оперативные планы ориентированы в соответствии с текущими обстоятельствами и локальными целями.

Эти данные свидетельствуют, что психологические проблемы реализации этой функции не сводимы к проблемам принятия решения (проблемам мышления). Это в первую очередь проблемы мотивации и волевой регуляции деятельности.

Установка на жесткие планы, чаще всего выявляемая у руководителей, приходит в противоречие с действительностью, становится основой переживаний, на фоне которых теряется личностный смысл планирования. Устоявшийся стереотип поведения состоит в том, что если нечто выступает в роли плана (совокупность целей и действия, ориентированные на их достижения), то любое отступление переживается и оценивается в отрицательном свете!

Особо встает вопрос о психологических механизмах снижения мотивации планирования. Его следует рассматривать в контексте проблемы квазипотребностей. Программа собственных действий при определенных условиях может выступать как система намерений. «Намерение можно характеризовать как сохраняющееся на протяжении определенного времени ситуативное мотивационное побуждение». К.Левин указывал, что намерение динамически определяется как формирование квазипотребности. Таким образом, в том случае, когда мы действительно сталкиваемся с планированием собственной деятельности, а не формальным актом составления планов на будущее, создаются предпосылки для формирования намерений, которые в свою очередь обеспечивают сохранение во времени мотивационного значения перспективной цели.

Динамичность и одновременно имеющая место «директивность» производственной ситуации подчас служат источником фрустрации этой категории побудителей, что и вызывает соответствующие переживания и последующую деструкцию деятельности планирования. Здесь же необходимо вспомнить положение, высказанное Вилюнасом о том, что дезактуализированное намерение может стать источником своеобразной «эго» мотивации человека. Это проис-

ходит в тех случаях, когда человек «переключает на цель» желание быть хозяином своего слова.

Если иметь в виду контекст управленческой деятельности, то невозможность полноценно реализовать намерения в сфере претворения в жизнь собственных планов приводит к фрустрации «эго» мотивации. Руководитель в этой ситуации не ощущает себя полноправным хозяином собственных намерений, что отражается на смыслообразовании в отношении реализации данной управленческой функции.

Выходом из этого положения является формирование установки на гибкое планирование.

Изменение мотивации планирования — не единственный тип нарушений в реализации этой функции. Оно сочетается с ущербностью самих планов, программ действий.

Необходима максимальная ясность плана, что обеспечивает легкость его использования, точность и гибкость (пластичность).

Если говорить о целеполагании в отношении деятельности других лиц, то его рациональное осуществление предполагает выбор в качестве общей базовой цели главное направление деятельности, формулирование цели не как процесса, а как ожидаемого результата. Общая цель должна быть разбита на подцели, которые выступают как средства достижения главной цели и являются задачами для исполнителей.

Если же рассматривать реальные планы руководителей среднего звена, то типичные их погрешности состоят:

1. В нерациональной декомпозиции целей (совокупность выделенных подцелей не в полном объеме покрывает цель или подцели пересекаются).
2. В выдвижении в качестве цели процесса, а не продукта.
3. В смещении фокуса внимания к второстепенным целям.

Руководители достаточно часто становятся жертвами нерационального поведения в ситуации необходимости установления приоритетов между делами, различно характеризующимися по параметрам «важность» и «срочность».

Вместе с тем, в среднесрочных и оперативных планах реальный перевес имеют дела срочные, хотя и оцениваемые как менее важные. Интересный феномен состоит также и в том, что срочность у части испытуемых идентифицируется с важностью, что не всегда оправдано.

Погрешности планирования - это слабая прогностичность замыслов. Как правило, прогнозируются прямые следствия, но прогноз на «два шага вперед» уже не осуществляется, особенно в социальной сфере.

Одной из существенных задач подготовки руководителей является формирование у них установки на прогноз в отношении последствий реализации принятых планов.

Обратимся к рассмотрению роли интересов личности в реализации рассматриваемой функции. На существование, подобной связи обращал внимание В.С. Лазарев. Анализ конкретных материалов, в частности, интервью руководителей, позволяет предположить достаточно сложные взаимодействия между этими феноменами. Это связано с особенностями направленности интересов у конкретного субъекта деятельности.

Психологические сложности, связанные с реализацией функции планирования в деятельности руководителя, проявляются как на операциональном, так и на мотивационном уровне. Как первое, так и второе является следствием нерациональной ориентировочной основы деятельности. Это проявляется в несформированности установки в отношении необходимости осуществлять планирование в ситуации неопределенности и изменений. Соответственно оказываются не сформированы и рациональные стратегии осуществления данной функции в этих условиях. В целом это становится причиной изменений как побудительной, так и смыслообразующей функции мотивов осуществления планирования. Дефект ориентировочной основы проявляется и в отсутствии установки на дифференциацию задач в связи с необходимостью противостоять течке, в неполноценном прогнозе развития ситуации.

## **Тема 9. Психологические особенности реализации функции контроля**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Сущность контроля
2. Виды контроля
3. Нарушения в структуре деятельности по реализации контроля
4. Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля
5. Организационно-психологические предпосылки снижения эффективности контроля

### **1. Сущность контроля**

А.Файоль дал следующее определение контроля: «На предприятии контроль заключается в том, чтобы проверять, все ли выполняется в соответствии с учрежденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель — выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия».

Методы контроля — способы проверки состояния дел, определения эффективности хода работы, выполнения решений, соблюдения требований законодательства, норм морали. То, что в отечественной управленческой литературе обозначается как методы контроля, по сути являются организационными формами осуществления контроля. Действительно, что такое инспекция, ревизия производственной и хозяйственной деятельности, комплексная проверка, выборочная проверка, устный или письменный отчет, заслушивание доклада, опрос общественного мнения, контрольные записи в журнале, взаимный контроль, ведение контрольной картотеки? Выделенные таким образом, они не образуют систему. Это прекрасный пример сложности установления отношений между такими понятиями, как метод, прием, средство. Но так или иначе, руководитель, осуществляя эти мероприятия, реализует функцию контроля. В зависимости от уровня управления, контролируемой сферы деятельности, методы будут различаться, но по сути, контроль — вариант обратной связи в сложной системе.

Рассмотрим контур обратной связи управленческого контроля. В отечественных схемах часть из указанных блоков относится к функции регулирования. Однако и внесение их в функцию контроля оправдано, т.к. контроль без программы корректирующих действий, без реализации этих действий теряет смысл. Кроме того, сами результаты реализации контроля также подлежат контролю с точки зрения их эффективности. Именно это позволяет замкнуть систему в кольцо.

Существует множество конкретных мероприятий, реализующих контроль. Но во всех случаях необходимо выполнение двух условий: наличие плана и каких-либо нормативов, а также организационных структур, ответственных за соответствующие вопросы.

## **2. Виды контроля**

Выделяют три, отличающиеся по структуре деятельности и целям, вида контроля: текущий, опережающий, результирующий.

**Текущий контроль** предполагает три этапа:

1. Установление нормативов.
2. Сопоставление фактической деятельности с нормативами.
3. Корректирование отклонений от плана или норматива.

Как мы видим, реализация этого контура обратной связи в реальном масштабе времени обладает некоторой инерцией. За счет потерь времени и отсрочки корректирующих воздействий возможно усугубление положения, переход его в новое, подчас более грозное качество. В связи с этим существует иной вид контроля, который позволяет компенсировать инерционность системы. Это — **опережающий контроль**. Опережающий контроль базируется на предвидении.

Использование опережающего контроля предполагает контроль за вводными переменными и прогноз развития ситуации. Сложность состоит в том, чтобы правильно определить эти переменные, построить модель процесса, отразить в этой модели динамику, организовать отбор данных о вводных переменных, осуществить оценку вводных данных в контексте их контрольных значений, наметить и осуществить корректирующие мероприятия. Информация о

вводных переменных может быть представлена в виде текстов, таблиц, графиков, распечаток ЭВМ и быть более или менее легко воспринимаемой. Этот фактор также влияет на эффективность опережающего контроля.

Имея систему опережающего контроля, руководитель уже может не тащиться в хвосте у событий, а вносить изменения в систему до снижения параметров ниже некоторых критических точек. Таким образом, в поле внимания руководителя должна быть информация не только об отклонениях вводных переменных, но и о критических точках. Понятно, что организация системы опережающего контроля предъявляет к руководителю более высокие, чем в случае текущего контроля, требования, в частности, к его аналитическим и прогностическим возможностям, к умению видеть за абстракциями реальные процессы, к некоторым его установкам.

Для постановки системы опережающего контроля Г.Кунц предлагает руководителю ответить на следующие вопросы:

1. Какие моменты лучшим образом отражают цели подразделения?
2. По каким признакам вернее всего можно судить о том, что эти цели не выполняются?
3. Каковы оптимальные методы оценки серьезных отклонений?
4. Каким образом можно получить информацию о том, кто конкретно несет ответственность за те или иные неполадки?
5. Разработка каких нормативов потребует наименьших затрат?
6. Для каких нормативов сбор данных экономически оправдан?

Исследования показывают, что степень представленности и направленность опережающего контроля в деятельности руководителей зависит от опыта, индивидуально-психологических особенностей, характера мотивационных значений, исходящих от разных подсистем организации.

Так или иначе, но ориентировка на опережающий контроль предполагает кристаллизацию внутренних средств деятельности: системы параметров, подлежащих оценке, критериев отклонений данных параметров. Следует заметить, что эти внутренние средства, рефлексирясь, становятся поговорками, шутли-

выми правилами («Держи нос по ветру», «Не лезь поперед батьки в пекло» и т.д.), а иногда и вполне серьезно декларируются в кругу референтной группы, подчиненных.

Наряду с текущим и опережающим контролем можно выделить еще один его вид. Это — **контроль выполнения или результирующий контроль**. Его целью является определение степени соответствия конечного результата какой-либо деятельности, образцу, ожидаемому результату или нормативно обусловленному варианту поведения. Так, подводя итоги за определенный отрезок времени, оценивают предъявленный продукт деятельности.

Контроль выполнения или результирующий контроль целесообразен тогда, когда, хотя воздействовать на результаты уже невозможно, на его основе возможны выводы, способствующие разработке мероприятий по совершенствованию в данном вопросе. Итог результирующего контроля состоит не только в оценке деятельности конкретных лиц, причастных к порождению соответствующего «продукта», но и в выводах, в обобщенной форме вскрывающих причины отклонений, если таковые выявлены, а также в определении пути и механизмов устранения причин, их породивших.

Как правило, делаются выводы о необходимости применения соответствующих санкций в отношении исполнителей или организаторов исполнения. В тех случаях, когда основное внимание результирующего контроля сосредоточено на выявлении положительного опыта, должно быть сделано заключение относительно условий и механизмов, позволивших достичь соответствующих результатов, а также относительно оценки и мер стимулирования исполнителей. Комплексные проверки предполагают сочетание этих задач.

### **3. Нарушения в структуре деятельности по реализации контроля**

Структура действий по реализации различных видов контроля различна, различны их причины и последствия.

#### **Текущий контроль**

<b>Структура действий</b>	<b>Типичные ошибки</b>	<b>Последствия</b>
1. Выделение показате-	а) отсутствие системно-	а) фрагментарность кон-

лей функционирования системы, подлежащих контролю	сти при выделении показателей, подлежащих контролю; б) их избыточность; в) фиксация внимания на второстепенных показателях; г) игнорирование косвенных показателей	троля; б) перегрузка каналов информации, большие экономические издержки в) низкая прогностичность показателей;
2. Введение критериев отклонения параметров и их критических величин 3. Организация выявления соответствующих отклонений, в том числе: получение информации, сличение, выявление отклонений, оценка отклонений	а) нечеткие критерии; б) отсутствие указаний на значимость  а) отсутствие оперативности и систематичности; б) представление информации в форме, затрудняющей ее осознание	а) трудности регистрации; б) ошибки квалификации отклонений а) запаздывание ответов; б) ошибки, обусловленные неверной идентификацией
4. Определение корректирующих воздействий	Отсутствие системности воздействия	Фрагментарность, дополнительные осложнения
5. Организация коррекции	а) недостаточная оперативность; б) неправильное определение субъекта корректирующего воздействия; в) суетливость, противоречивость указаний	а) запаздывание, усугубление положения; б) конфликты; в) растерянность персонала, т.к. мероприятия не дают ожидаемого эффекта

### Опережающий контроль

Структура действий	Типичные ошибки	Последствия
1. Определение вводных переменных системы	а) выделение для контроля переменных с низкой прогностичностью; б) неадекватный масштаб контроля	а) низкая эффективность; внесение в систему неадекватных воздействий; б) неадекватные экономические издержки
2. Введение системы критериев и величин от-	а) нечеткие критерии; б) неверное определение	а) трудности регистрации;

клонений	величин отклонений	б) ошибочная квалификация отклонения
3. Организация системы контроля вводных переменных	а) несвоевременность; б) предоставление информации в форме, затрудняющей ее опознание; в) неправильное определение субъекта деятельности	а) низкая эффективность; б) запаздывание и ошибки, обусловленные неверной идентификацией; фрагментарность воздействия; в) конфликты

### Результирующий контроль

Структура действий	Типичные ошибки	Последствия
1. Построение модели идеального продукта или исполнения; выделение системы признаков, подлежащих контролю	а) система признаков не соответствует сущности модели; б) подмена критериев	а) расхождение декларируемой модели и реально выступающей как таковая, переживание несправедливого происходящего, дискредитация инспектирующей инстанции
2. Организация мероприятий по контролю: а) процедуры; б) субъекты; в) периодичность	а) мероприятия не создают предпосылок для защиты от искажений информации; б) недостаточная компетентность контролирующих; в) неадекватные установки у контролирующих; г) неадекватные мотивы контроля; д) слишком частый контроль	а) снижение эффективности контроля; б) снижение эффективности контроля; в) односторонность, заданность оценок; г) контроль выступает как средство достижения групповых или личных целей; д) экономические издержки и дезорганизация
3. Заключение по результатам проверки	а) заключение имеет констатирующий характер, конструктивный анализ условий и механизмов повышения эффективности достиже-	а) не создаются предпосылки для конструктивного использования опыта организации; б) конфликты в нравственной сфере,

	ния цели отсутствует; б) неадекватные санкции, субъекту	межличностные и межгрупповые конфликты
--	--	--

#### **4. Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля**

Конкретные варианты неоптимальной реализации функции контроля имеют различные психологические причины, которые по уровню могут быть отнесены как к концептуальным предпосылкам деятельности, так и к мотивационному или операциональному уровням. В этом же качестве выступают также и неоптимальные психические состояния субъекта деятельности, его индивидуально-психологические особенности, некоторые установки. Существенно, что внешне сходные нарушения деятельности могут иметь различные психологические причины.

Диагностически очень показательны нарушения, обусловленные неадекватной мотивацией контроля. Это проявляется, в искажении направленности контроля. В этом случае в качестве критериев эффективности выступают не показатели состояния системы в контексте основных целей и задач, которые перед ней стоят, на первый план выдвигаются узкие групповые и индивидуальные цели.

Наблюдаются случаи, когда контроль рассматривается конкретным руководителем как средство психологического давления на нижестоящий уровень управления, т.е. на подчиненного. Контроль используется как средство формирования неоптимального функционального состояния, в частности, повышенной тревожности в целях актуализации потребности в безопасности, статусных потребностей. В обобщенном виде схема подобного взаимодействия приблизительно такая: контролирующая инстанция, или лицо, осуществляя проверку, фиксирует внимание на ошибках, недоработках, нарушениях в деятельности подконтрольного лица. В силу ролевой неопределенности практически любого руководителя можно поставить в ситуацию, когда создается впечатление мно-

жественности нарушений, отклонений и недоработок. Контролирующая инстанция, сделав вывод о степени некомпетентности, фиксирует внимание на том, что есть единственный способ реабилитироваться, положительно зарекомендовав себя при выполнении определенного задания. Результаты контроля, оценки контролирующего лица выступают в контексте регулирования данным лицом уровня удовлетворения актуальных для исполнителя потребностей. Контролирующее лицо создает предпосылки для переживания исполнителем состояния неопределенности в отношении возможности удовлетворять эти актуальные потребности и в то же время указывает способ минимизации этой неопределенности.

В данном варианте имеем случай использования права, определенного формальной организацией, для психологического воздействия.

Анализ деятельности по реализации функции контроля, как ничто другое позволяет разобраться в профессиональных ценностях субъекта деятельности.

Достаточно часто в организациях наблюдаются психологические коллизии вследствие расхождения у субъектов деятельности представлений о содержании параметров контроля в конкретной ситуации. Приоритетность же параметров обусловлена как раз ценностными ориентациями субъекта деятельности. В первую очередь это касается таких параметров, как способ достижения цели и факт ее достижения. Действительно, факт достижения цели не всегда является основным результатом. Иногда более важным оказывается способ достижения цели.

Специфика деятельности по реализации функции контроля является показателем не только профессиональных ценностей, но и уровня профессиональной самооценки. Так, по данным С.Ковалевского, неустойчивая профессиональная самооценка руководителей первичного и среднего звена управления часто сочетается с чрезмерной выраженностью установки на контроль. Это, во-первых, связано с переживанием тревоги и неуверенности в связи с возможностью возникновения ситуаций, требующих высокой оперативности и компе-

тентности. Чрезмерный контроль выступает в этом случае в структуре оборонительной позиции.

Психологически иной является ситуация, когда реализация функции контроля выступает как способ гиперкомпенсации или средство самоутверждения.

Чрезмерный контроль сочетается довольно часто с недоверием со стороны руководителя к моральным и профессиональным качествам исполнителей или с установкой на авторитарный стиль взаимодействия с коллективом. Феноменология во всех перечисленных случаях может быть сходной — значительная представленность функции контроля в общей структуре деятельности руководителя. Точный диагноз причин этого явления может быть поставлен только на основе анализа данного феномена в более широком контексте. В связи с этим очень осложняется создание единой шкалы для характеристики выборки руководителей в связи с выраженностью у них установки на реализацию функции контроля.

#### **5. Организационно-психологические предпосылки снижения эффективности контроля**

Наряду с чрезмерной представленностью функции контроля в структуре деятельности руководителя можно наблюдать и противоположное: контроль осуществляется не систематически, поверхностно, коррекционные мероприятия недостаточно активно внедряются. Очень часто такая феноменология наблюдается у руководителей организаций и подразделений, труд сотрудников которых сложно нормировать, как, впрочем, и вводить критерии качества их деятельности, в частности, в творческих коллективах реализация функции контроля в этой ситуации расценивается как вторжение в творческий процесс. На этом фоне параметры контроля могут сместиться в дисциплинарную сферу и сферу второстепенных по отношению к целям коллектива, показателями.

Особо следует остановиться на коллизиях, которые возникают в организации при нерациональном распределении полномочий по контролю между руководителями и специалистами специальных контрольных подразделений, если лицо, призванное осуществлять контроль, находится в подчинении того руко-

водителя, деятельность подразделения которого он призван контролировать. Достаточно часто руководители, оказавшиеся в таком положении, не могут избежать искуса оказать давление на контролирующее лицо, с тем, чтобы поуменшить собственные сложности или обеспечить себе более высокую оценку вышестоящего уровня управления.

При комфортном контролирующем это может привести к искажению параметров контроля, критериев оценки отклонений. В противном случае не исключены конфликты между руководителем и лицом, осуществляющим контроль.

Поведение руководителя в подобного рода конфликтных ситуациях является очень хорошим диагностическим материалом при оценке его профессиональных ценностей, выраженности установки на минимизацию усилий для достижения актуальных целей.

Не менее сложен случай, когда функциональные образования, подчиняясь более высокому уровню, находятся в структуре линейных подразделений, при этом функции планирования и контроля в функциональном подразделении не делегированы руководству линейного. Это создает прекрасные условия для реализации персоналом функционального образования алгоритма «Я от бабушки ушел, я от дедушки ушел», где в роли бабушки и дедушки выступает функциональное и линейное руководство. «Оборотистые колобки — специалисты функциональной службы в этих условиях получают возможность избежать постоянного контроля и реализовать собственную программу деятельности. Организационно это проблема распределения ответственности за реализацию функции контроля. В психологическом контексте это проблема снижения остроты переживания ответственности за делегированные полномочия.

Таким образом, включенность руководителя в конкретный организационный контекст накладывает заметный отпечаток на установки в отношении контроля, на переживания, связанные с реализацией этой функции.

Итак, функция контроля, являясь одной из основных управленческих функций, реализуется на всех уровнях управления, во всех сферах деятельности

предприятия или организации. Однако, нормативно обусловленные методы контроля, встраиваясь в сложную деятельность, по-разному реализуются, приобретая для субъекта деятельности различный личностный смысл. Место контроля в общей структуре деятельности руководителя, выбор им конкретных параметров для контроля и форм его осуществления обусловлены широким спектром личностных, индивидуально-психологических особенностей, а также спецификой социально-психологического климата коллектива.

## **Тема 10. Психологические закономерности реализации функции регулирования**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Проблема неалгоритмируемости регулирования
2. Принципы руководства, обеспечивающие «лучший путь» регулирования
3. Методы регулирования. Классификация
4. Предпосылки снижения эффективности регулирования

### **1. Проблема неалгоритмируемости регулирования**

Посредством функции регулирования достигается поддержание управляемых процессов в рамках, заданных программой, регламентом, планом. Регулирование осуществляется через руководство и координацию. В системе основных функций, разработанной А.Файолем, руководство и координация выступают как самостоятельные функции. Вместе с тем, сведение их к одной функции вполне правомерно, так как цели руководства и координации — обеспечение выполнения плана — практически совпадают.

Психологический анализ регулирования достаточно сложен, так как невозможно выделить некоторый нормативный способ его осуществления. Алгоритмы планирования, организации, контроля, хотя и достаточно сложны, но, тем не менее, формализуемы. Алгоритм же руководства может быть дан лишь в самом общем виде. Именно поэтому многими исследователями управления руководство приравнивается к искусству.

Возникает вопрос: почему алгоритмизация этой функции не удается? Найти на него ответ очень важно не только с теоретической, но и практической точек зрения. Часто от консультанта требуют однозначный рецепт, как решить ту или иную проблему, возникающую в рамках управленческого взаимодействия. Услышав, что однозначного ответа на поставленный вопрос быть не может, клиент теряет доверие к консультанту. Следовательно, осознание причин неалгоритмируемости функции регулирования позволяет осуществить более рациональную тактику взаимодействия в рамках консультативной практики, а также оптимизировать подготовку руководителей.

Причины неалгоритмируемости функции регулирования, как показали исследования специалистов по управлению, лежат в природе самой организации. Ранее мы уже указывали, что организация рассматривается современным управлением как открытая система. Для систем такого уровня сложности характерен феномен, получивший у специалистов-системщиков название «эквивифинальность». Сущность эквивифинальности состоит в том, что открытые системы могут достигать желаемого результата или устойчивого состояния за счет варьирующих вводов и варьирующих процессов и методов, «...при этом не существует единого лучшего пути. Нигде это не является столь наглядным, как в управлении». Таким образом, в соответствии с феноменом эквивифинальности одни и те же результаты могут быть достигнуты за счет различных комбинаций методов.

Хотя не существует единого «лучшего пути», его признаки выделены, выделены принципы, которым должно соответствовать регулирование, соответствующее признаку «лучшего пути».

## **2. Принципы руководства, обеспечивающие «лучший путь» регулирования**

К числу принципов, реализация которых обеспечивает «лучший путь» регулирования, относятся:

1. Минимизация воздействия.
2. Комплексность воздействия.

3. Системность воздействия.

4. Внутренняя непротиворечивость воздействия. Остановимся на этом подробнее. Минимизация воздействия при осуществлении регулирования базируется на использовании закономерностей регулируемой системы.

Так, по мнению Дж.Марча, «...Эффективность руководства часто зависит от способности удачно выбрать время для небольших вмешательств, так, чтобы сила естественных организационных процессов усиливала воздействие вмешательства, а не подавляла их».

Минимизация воздействия — один из признаков «лучшего пути» в регулировании. В том случае, когда воздействия осуществляются без учета специфики функционирования системы, они, как правило, вынуждены быть избыточными.

Избыточность воздействия порождает как организационные, так и психологические последствия. В частности, избыточность воздействия препятствует нормальной реализации внутриорганизационных тенденций, подавляет их.

Избыточность воздействия возникает, когда в ориентировочной основе деятельности руководителя не отражены в достаточной мере установки на анализ закономерностей функционирования системы. Установка на минимизацию воздействия без установки на анализ закономерностей функционирования системы в конкретных условиях приводит к попустительству, невмешательству, низкой активности. Собственно, определение того, что такое минимум и что такое максимум, возможно лишь при анализе конкретной ситуации.

Системность воздействия предполагает рассмотрение регулируемого процесса в рамках целостной системы. Максимальный эффект воздействия может быть достигнут только в том случае, когда оно ориентировано на взаимозависимый комплекс процессов в целом.

Комплексность воздействия опирается на то, что активность субъекта деятельности и управленческого взаимодействия полимотивирована и регулируется широким кругом факторов. Эффективность воздействия будет тем

большой, чем полное воздействие ориентировано на весь комплекс мотивов, побуждающих и регулирующих соответствующую деятельность.

Одним из существенных принципов регулирования является непротиворечивость воздействия. Предполагается, что комплексно используемые стимулы не вызывают взаимоисключающих эффектов

Таким образом, эффективная реализация функции регулирования возможна лишь в том случае, если оно опирается на принципы минимизации воздействия, комплексности, системности и его непротиворечивости.

### **3. Методы регулирования. Классификация**

В практике управления существует достаточно сложная система методов, реализующих функцию регулирования. К ним относятся экономические, социально-психологические, методы правового регулирования, а также частично организационные методы управления (методы распорядительного и дисциплинарного воздействия).

Методы распорядительного воздействия, в частности, применяются при решении текущих задач, не предусмотренных организационно-стабилизирующим воздействием. Они позволяют компенсировать неучтенные моменты организации, корректировать сложившуюся организацию в соответствии с новыми задачами или условиями работы. Методы данной группы реализуются в форме приказа, директивы, указания, распоряжения, резолюции, предписания и т.д.

Экономические методы основаны на материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников.

Методы правового регулирования предполагают применение государственного правового воздействия на отношения между конкретными субъектами.

Социально-психологические методы предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между членами организации. Современные исследователи управления указывают на возрастание роли психологических методов управления.

Для лучшего понимания особенностей использования руководителями психологических методов управления необходимо обратить внимание на важность различения таких феноменов, как воздействие, управление, психологическое воздействие и психологические методы управления.

Термин «воздействие» является более широким, чем термин «управление». Соответственно, методы управления, будучи частью методов воздействия, относятся к пласту формальной организации. Так, подчиненный может оказывать на руководителя иногда очень ощутимое психологическое воздействие, но в то же время он не может применять к нему каких-либо методов управления. Психологическое воздействие в рамках формальной организации не имеет по отношению к иерархическим связям преимущественной ориентации. Оно может быть и горизонтальным, и двусторонним вертикальным. Использование методов управления может осуществляться только «сверху вниз».

Существуют такие виды воздействия (в том числе и психологического), которые, будучи реализованными руководителем, тем не менее, не могут быть отнесены к классу психологических методов управления. Примером тому могут служить манипулятивные (скрытые, предполагающие получение одностороннего выигрыша) воздействия на сотрудников. В отличие от методов психологического воздействия, психологические методы управления всегда санкционированы правовыми и этическими нормами, принятыми в соответствующем сообществе. Формальная организация не только располагает правами использования этих методов, но и несет за это ответственность.

Остановимся на вопросе связи экономических, организационных, правовых методов управления с психологическим воздействием. Стимулы, реализующие все перечисленные методы, являются внешними факторами деятельности работников. Отражаясь конкретными людьми в системе их собственных потребностей, ценностей, сложившихся регуляторов поведения, они вызывают эффект, подчас прямо противоположный у различных людей или не соответствующий ожиданиям тех, кто эти стимулы использует.

При использовании тех или иных методов управления следует учитывать психологический контекст, т.к. бывают случаи, когда совершенно адекватное с правовой или административной точки зрения использование того или иного воздействия не исключает его психологическую двусмысленность.

Это ставит перед руководителем дополнительную задачу формирования условий, обеспечивающих адекватное восприятие соответствующих стимулов как на уровне отдельного исполнителя, так и коллектива в целом.

#### **4. Предпосылки снижения эффективности регулирования**

Типичные отклонения в применении методов регулирования — это избыточность, отсутствие системности, комплексности и непротиворечивости воздействия.

Особое место среди факторов, снижающих эффективность регулирования, занимает несвоевременность воздействия, выражающаяся либо в запаздывании, либо в опережении событий в ситуации неопределенности, когда преобладание тех или иных тенденций еще не ясно. Все это способствует формированию условий, затрудняющих актуализацию ожидаемой от персонала активности, как с точки зрения динамических, так и содержательных характеристик.

Несвоевременность в сочетании с избыточностью воздействия наблюдается также у «тревожных руководителей». Запаздывание у инертных, а также у лиц с внешним локусом контроля.

Достаточно много проблем связано с прогнозированием психологических последствий применения административных, юридических и экономических методов управления. Наиболее типичными являются неадекватно широкая представленность негативной стимуляции, неясность принципов стимулирования, когда в сходных ситуациях руководитель, оказывая воздействие на коллектив, исходит из различных критериев, не заботясь о том, чтобы быть понятным исполнителями.

Особенно много проблем возникает с социально-психологическими методами управления. В первую очередь — это незначительная их представленность в общей структуре используемого воздействия. Второе — подмена пси-

хологических методов управления психологическим воздействием, в частности манипулятивными технологиями, которые к методам институционального управления не могут быть отнесены.

Значительные сложности возникают при использовании психологических методов управления из-за неполноценной ориентировочной основы их применения, непонимания психологических механизмов, лежащих в их основе.

Существует определенный баланс в использовании формальных и неформальных методов регулирования, который зависит от некоторых личностных особенностей, в частности, — от направленности локуса контроля. Так, руководители с внешним локусом контроля чаще используют методы формальной организации или фиксируют внимание на возможности их использования, руководители с внутренним локусом контроля предпочитают убеждение. Определенные проблемы возникают в тех случаях, когда этот баланс не оптимален (ситуация кота и повара) или не соответствует ожиданиям исполнителей.

В целом же можно сказать, что при реализации функции регулирования снижение его эффективности бывает обусловлено целым комплексом психологических предпосылок, относящихся как к мотивационному, так и операциональному уровню.

Один из известнейших исследователей административного управления С.Ковалевский считает, что само обращение к анализу управленческих функций, так же, как и выделение специфических личностных качеств руководителя, совершенно нецелесообразно.

С. Ковалевский считает, что:

1. Каждый человек непрерывно составляет прогнозы и планы. Если бы он не предвидел и не планировал, то выходя утром из дома, он был бы не в состоянии хотя бы приблизительно определить время своего возвращения.

2. Каждый человек организует работу. Тот, кто делает это неумело, всю жизнь отличается минимальной отдачей и отсутствием успеха.

3. Человек, который не контролировал или не координировал (хотя бы движения своего тела), не сумел бы перейти через улицу, не попав под автомобиль, или не сумел бы донести ложку до рта.

4. Если под отдачей приказаний подразумевать такое поведение, которое вынуждает окружающих подчиниться нашей воле, то тогда даже раскапризничавшийся младенец в состоянии навязать окружающим свою волю, например, если он требует молока или любимую игрушку.

Специфика планирования, организации, контроля, регулирования в организации связана с тем, что их конкретные методы, формы, приемы институированы. Никогда не следует забывать, что деятельность руководителя должна прежде всего рассматриваться в рамках формальной организации.

Кроме того, специфика реализации основных управленческих функций обусловлена также особенностями предмета и продукта труда руководителя, уровнем его компетенции. В свою очередь, уровень компетенции зависит от масштабов системы, в отношении которой реализуется управление. Одно дело — первичный коллектив, другое — отрасль народного хозяйства. В связи с этим и институлируемые средства реализации функций будут различаться.

Существует тесная взаимосвязь между особенностями реагирования на противоречия, обусловленные несовпадением целей и требований, исходящих от различных подсистем организации, противоречия и требования, характерные для конкретного варианта соподчинения статусов в формальной подструктуре, и особенностями переработки информации руководителем, а также его характеристиками как субъекта взаимодействия. Два последних фактора лежат в основе реального положения в технологической и неформальной подсистемах организации, а также особенностей отражения.

Целостное представление о деятельности руководителя может быть получено лишь при всестороннем и взаимосвязанном рассмотрении всех указанных факторов.

**Тема 11. Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Управленческие решения в структуре деятельности руководителя
2. Общая характеристика управленческих решений
3. Этапы выработки управленческих решений.

#### **1. Управленческие решения в структуре деятельности руководителя**

Существует различное понимание места выработки решения в структуре деятельности руководителей. В частности, решение рассматривается либо как одна из основных управленческих функций, либо как этап переработки информации, входящий во все основные управленческие функции.

Известный исследователь управления С.Янг (S.Joung) предложил в качестве «полной» модели системы управления организацией три механизма: выработку решений проблем, согласование решений и контроль. Если результатом этапа выработки решения является нахождение способа снятия, ликвидации противоречия, препятствующего достижению целей организации, то механизм согласования решений — это, по сути, механизм «согласования» исполнителей с решением.

Так, С.Янг пишет: «...если под решением мы понимаем разрешение проблемы, а не просто выбор, то любое эффективное решение в организации требует сотрудничества как руководителей, так и исполнителей». С психологической точки зрения — это этап мотивирования исполнителей, увязки собственных целей членов организации с ее целями.

Возникает вопрос о соотношении содержания деятельности этапа «согласования решения» с деятельностью по реализации функции регулирования, рассматриваемой в контексте кибернетической модели управления. Регулирование — более широкая область деятельности. Цели этапа «согласования решения» полностью не исчерпывают цели функции регулирования. Поскольку решения в организации приводят к изменению типа поведения конкретных людей или взаимодействия, то это предполагает прежде всего предписание относительно направленности и содержания изменений, а не только создание определенной мотивации.

Именно за счет этого и происходит некоторое разведение объема деятельности по регулированию и «согласованию решения».

Третьим механизмом, обеспечивающим управление в организации, в соответствии с концепцией С.Янга, является контроль. За счет контроля обеспечивается эффективность деятельности двух предыдущих механизмов, так же как и самого контроля.

В целом же С.Янг выделяет следующие этапы процесса управления:

1. Определение целей организации.
2. Выявление проблем в процессе достижения этих целей.
3. Исследование проблем и постановка диагноза.
4. Поиск решения проблемы.
5. Оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них.
6. Согласование решений в организации.
7. Утверждение решения.
8. Подготовка к вводу решения в действие.
9. Управление применением решения.
10. Проверка эффективности решения.

Таким образом, данная концепция достаточно широко трактует процесс формирования решения, как бы растворяя в нем основные управленческие функции в привычном их понимании.

Решение выступает этапом преобразования информации в процессе реализации основных управленческих функций. Решение рассматривается как действие в отношении конкретной функции. В этом случае, получая информацию о различных аспектах жизни организации или конкретного подразделения, руководитель оценивает ее в контексте определенных задач или обстоятельств, преобразует ее, и, наконец, преобразованная информация в виде определенного решения используется для регулирования активности других членов организации, а через это состояния всей системы в целом. Принятие решения при таком подходе выступает одним из основных этапов организации, планирования, ре-

гулирования (в иной терминологии — мотивации, руководства, координации) и контроля, а также связующим звеном в структуре этого цикла.

## **2. Общая характеристика управленческих решений**

Любые решения принимаются в ответ на возникновение проблемной ситуации. Проблемная ситуация — это противоречие между действительным, потребным, возможным и должным. Решение призвано снимать подобного рода противоречия.

Несмотря на значительное число работ, посвященных исследованию процессов выработки решений и общей типологии решений, дать единую классификацию управленческих решений, базирующуюся на психологических основаниях, достаточно сложно.

Некоторые авторы различают решения, связанные с риском, и решения, связанные с неопределенностью. Так, например, американские исследователи Р.Льюис и Х.Райфа считают, что решения в условиях риска опираются на выбор одного из множества частных исходов, имеющих известную вероятность появления, а решения в условиях неопределенности подразумевают неизвестную вероятность проявления тех или иных исходов при опоре на конкретную альтернативу.

Каждый из перечисленных случаев предъявляет самостоятельные требования к субъекту, принимающему решения, его интеллектуальному потенциалу, прогностическим навыкам, личностной зрелости и т.д.

Вероятностные решения предъявляют к субъекту деятельности особые требования как с точки зрения сформированности навыков рационального подхода к выработке решения, так и умения принимать интуитивные решения, действовать в ситуации риска.

Особые сложности для субъекта деятельности возникают при необходимости осуществить выбор между эмоционально привлекательным и рациональным способами разрешения противоречий. Именно в этом случае, как и на стадии воплощения решения в жизнь, на первый план выступают требования к волевым качествам личности. Но даже если субъект деятельности и не находится

в противоречии с собственными эмоциями и склонен ориентироваться на рациональные способы принятия решения, психологи, а еще в большей степени практики и теоретики управления, считают так называемую рациональность управленческих решений скорее мифом, чем реальностью.

Так, Г. Саймон указывал, что даже привлечение в процесс выработки решений в сфере управления организацией таких современных инструментов, как теории выбора в экономике, теории игр и теории статистических решений, не позволяют полностью рационализировать процесс принятия решения. Это, по его мнению, обусловлено ограниченными познавательными и прогностическими возможностями отдельно взятого человека, а также вероятностным характером развития последствий отдельных предпочтений и выборов, особенно, если речь идет об отдаленных промежутках времени. В связи с этим он использовал такие термины, как «полная рациональность» и «вынужденная рациональность». В конкретных управленческих решениях, как правило, речь может идти только о «вынужденной рациональности».

Следует отметить, что расхождение между «полной» и «вынужденной» рациональностью не является для конкретного человека величиной более или менее постоянной и представляет собой функцию субъективной сложности нахождения альтернатив разрешения противоречий.

Исходя из общепсихологических закономерностей, связанных с феноменом уровня притязаний, можно ожидать проявлений индивидуальных особенностей формирования уровня притязаний в этой деятельности, особенно, если ситуация не является статичной. Динамичная проблемная ситуация ставит субъекта, принимающего решение, перед дилеммой — действовать «быстро» или «наилучшим образом».

Лишь очень немногим удастся одновременно действовать и «быстро», и «наилучшим образом». Динамические решения, т.е. вырабатываемые на фоне постоянно изменяющейся ситуации, предполагают также определенную лабильность субъекта, способность переключаться, отсутствие у него стресса от вынужденного и достаточно напряженного темпа деятельности. В сущности, и

в этом случае мы имеем дело с проявлением фактора неопределенности, возникающего на фоне лимита времени для анализа ситуации и восполнения дефицита информации.

Такие факторы, как неопределенность, динамичность, а также сложность, понимаемая как отражение множественности требующих учета параметров ситуации и многообразия их взаимосвязей, в конкретных ситуациях могут комбинироваться. Всего таких комбинаций может быть восемь, где самая простая характеризуется определенностью, простотой, статичностью, а самая сложная — неопределенностью, сложностью, динамичностью. Последний тип проблемных ситуаций предъявляет к субъекту, вырабатывающему решения, наиболее жесткие требования. Существует еще одна очень существенная особенность процесса принятия решения в сфере организационного управления, встречающаяся также и в деятельности проектировщиков сложных объектов. Эта особенность связана с дивергенцией целей отдельных субъектов, вовлеченных в некоторый общий процесс. В практике конструирования и материального производства это может проявиться в конфликте целей, соответствующих обеспечению эстетических параметров изделия и его функциональных качеств, надежности и стоимостных показателей. В организациях при декомпозиции общих целей на подцели и их распределении между отдельными подразделениями возникает тенденция игнорировать другие подцели или другие аспекты целей организации и рассматривать свою деятельность исключительно в контексте своих собственных подцелей, иногда вопреки общим интересам организации, вплоть до «доминирования целей и подцелей групп и подгрупп над целями всей организации».

Это явление в школе «социальных систем» получило название «дисфункционального конфликта».

Во многом причины этого явления обусловлены влиянием мотивации на восприятие информации, в частности, из-за возникающей в связи с дивергенцией целей дивергенции критериев в оценке информации, формированием систем ее фильтрации. Именно на этом явлении базируются исследования школы

«New look», декларирующие возможность получения информации о личности через оценку особенностей восприятия человека.

Не меньшую роль в возникновении «дисфункционального конфликта» играют и социально-психологические факторы, а именно, содержание и особенности внутригрупповой коммуникации. П.Селзник, посвятивший свои исследования вопросам «защиты тотальных целей организации от дивергенционных тенденций», особое внимание уделял фактору создания благоприятной социальной структуры предприятия. Он ввел понятие «институциональной идентичности», подразумевающее соответствие формальной и неформальной структур организации как общим целям, так и текущим задачам. Не менее существенным источником «дисфункционального конфликта» является чрезмерная централизация управления. На ее фоне из-за отсутствия ощутимого участия членов организации в процессе принятия решения у них наблюдается мотивация, препятствующая полноценному вовлечению членов организации в деятельность по достижению общих целей.

Следующим фактором, способствующим возникновению «дисфункционального конфликта», является различная чувствительность людей к внешним стимулам. Снижению роли этого фактора способствует, по П.Селзнику, формализация процедур, уменьшающая зависимость организации от личных качеств отдельных ее членов. Следует отметить, что тенденция к формализации процедур в организации в целях минимизации проявлений индивидуальных особенностей исполнителей была реализована еще М.Вебером в его концепции бюрократической организации, однако было бы заблуждением хоть в какой-то мере отождествлять позиции указанных авторов. Если М.Вебер стремился «изжить» человеческие проявления в организации, то представители школы «социальных систем» изыскивали предпосылки и условия, позволяющие максимально использовать потенциал персонала на достижение целей организации.

Таким образом, как внешние условия деятельности организации, так и ее внутренняя среда являются источниками сложностей в процессе устранения противоречия между действительным, потребным, возможным и должным.

Притом внутренняя среда трактуется достаточно широко и включает в себя как факторы формальной подструктуры, так и социально-психологические и психологические составляющие неформальной и внеформальной подструктур.

### **3. Этапы выработки управленческих решений**

Существует несколько подходов к выделению этапов выработки управленческого решения. Один из них позволяет выделить большее количество психологических предпосылок, лежащих в основе снижения эффективности управленческого решения. К их числу относятся следующие этапы:

- постановка проблемы;
- селекция проблем или этап делегирования полномочий по выработке решений;
- построение информационной модели проблемной ситуации;
- построение концептуальной модели проблемной ситуации;
- выявление и оценка альтернатив;
- принятие решения.

Рассмотрим типичные сложности и ошибки в процессе выработки управленческого решения и психологические предпосылки, лежащие в их основе.

Начнем с этапа постановки проблемы. Прежде, чем решение состоится, проблемная ситуация должна быть осознана и обозначена. Можно найти блестящее решение проблемы, но если сама проблема неправильно сформулирована, то эффект от реализации подобного решения в лучшем случае будет нулевым. Именно поэтому в практике управления такое большое значение уделяется этапу постановки проблемы, типизации проблем, выделению из их числа тех, которые чреваты особо опасным развитием, составлению ориентировочной основы деятельности в этих «нештатных ситуациях».

«Сбои» на этом этапе встречаются достаточно часто. Типичными ошибками являются:

- а) Неправильно опознанная проблема, несистемное, фрагментарное отражение проблемной ситуации в обозначенной проблеме.

Психологическими предпосылками этого могут явиться как низкий уровень интеллекта, недостаточный опыт, склонность к стереотипизации собственной деятельности, так и неадекватная управленческая концепция субъекта принятия решения.

б) Несвоевременность постановки проблемы, в частности, запаздывание, в основе которого могут лежать как индивидуально-психологические особенности руководителя (инертность, низкий интеллект), так и отсутствие установки на опережающий контроль ситуации.

в) Навязанные решения, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Очень часто они являются следствием погрешности управленческой концепции субъекта деятельности, заключающейся в отсутствии адекватных критериев для определения степени актуальности возникающих в жизни подразделения противоречий.

Сущность следующего этапа, этапа селекции проблем, состоит в определении субъекта выработки требуемого решения. Известно, что наиболее эффективной оказывается деятельность тех руководителей, кто адекватно делегирует полномочия по выработке решений своим подчиненным.

Особенности делегирования полномочий по принятию решений являются прямыми показателями степени децентрализации в организации. Вместе с тем, те же критерии могут быть использованы для оценки особенностей процесса делегирования у конкретного руководителя. К ним могут быть отнесены такие показатели, как:

а) число решений, принимаемых на более низких уровнях управления или подчиненными исполнителями;

б) степень важности делегированных решений;

в) число функций, затрагиваемых решениями, делегированными на более низкий уровень управления или непосредственно подчиненным;

г) степень контроля, осуществляемого за делегированными решениями.

Максимальная степень делегирования предполагает отсутствие контроля. Контроль оказывается несколько более жестким при необходимости информи-

рования вышестоящего руководителя о принятом решении. Максимальный контроль предполагает согласование решений.

Вместе с тем, исходя из представлений С.Янга о структуре деятельности по формированию решения, можно ввести еще один показатель, характеризующий процесс делегирования полномочий. Так, исполнителю, привлеченному к выработке каких-либо решений, может по-разному делегироваться право и конкретный объем участия в том или ином этапе этого процесса, в том числе при:

- определении целей организации;
- выявлении проблем в процессе достижения этих целей;
- исследовании проблем и постановке диагноза;
- поиске решения проблемы;
- оценке всех альтернатив и выбор наилучшей из них;
- согласовании решений в организации;
- утверждении решения;
- подготовке к вводу решения в действие;
- управлении применением решения;
- проверке эффективности решения.

В зависимости от участия в указанных процессах, можно определить степень вовлеченности конкретного лица в процесс формирования решения. Этот показатель вместе с контролем отражает полноту делегирования полномочий. Первые же три параметра могут быть объединены интегральным показателем: «объем делегирования полномочий».

Объем делегирования полномочий ограничивается нормативной основой деятельности, а также особенностями координации деятельности конкретного специалиста с другими.

Полнота делегирования, наряду с субъективными факторами и ограничениями, связанными с нормативными основами деятельности, определяется и характером реализуемых исполнителем решений.

Выделяют три категории решений: контурные — обозначающие лишь общие контуры предстоящих действий, структурирующие — определяющие относительно строгие рамки деятельности исполнителей и решения — алгоритмы. Понятно, что объем и характер согласования деятельности исполнителя по реализации различных по степени жесткости решений различны. То же касается и решений по ликвидации встретившихся при исполнении предписаний противоречий.

Одной из дополнительных сложностей при делегировании полномочий является установка руководителя в отношении противоречия между эмоционально привлекательными, теми, к которым он имеет склонность, и важными, но не слишком привлекательными для него делами.

Таким образом, параметры делегирования полномочий достаточно четко выделяются и операционализируются, что позволяет в конкретных случаях при характеристике деятельности руководителей получить четкое описание стиля реализации этого этапа процесса принятия решения.

Следующий этап посвящен созданию информационной модели проблемной ситуации. Очень существенным моментом является то, что на этом этапе руководитель как непосредственно сам получает информацию, так и пользуется информацией, собранной другими. Информация может быть представлена как в устной форме, так и на различных носителях. Информация может быть недостаточной или избыточной, оцениваться как надежная или недостаточно надежная, противоречивая, адекватно отражающая динамику развития процессов в системе или запаздывающая. Именно на этом этапе факторы неопределенности, динамичности, сложности заявляют о себе в полном объеме.

Дополнительно к ним проблемы этого этапа могут усугубляться из-за небрежного использования лингвистических средств при описании и характеристике проблемной ситуации. Кроме того, существуют варианты компоновки информации, которые могут создать предпосылки для неадекватных ассоциаций при ее восприятии. Определенный круг проблем возникает при чрезмерной

фиксации внимания на источнике информации в противовес анализу ее качества.

Следующий этап — построение концептуальной модели проблемной ситуации. Одна и та же информация, представленная разным специалистам, становится основой для весьма различных их представлений о сущности того, о чем их информировали. На этапе построения концептуальной модели проблемной ситуации происходит осознание сущности противоречия.

Таким образом, в конкретном случае, имея идентичную информацию, различные субъекты по-разному могут увидеть сущность проблемы: кто-то — в необходимости изменения собственной позиции, кто-то — иным образом. Возможно и сочетание этих двух подходов.

Психологические причины, снижающие эффективность этого этапа, обусловлены когнитивным стилем специалиста, разрабатывающего решение, уровнем его интеллекта, наличием или отсутствием склонности к стереотипизации деятельности, особенностями управленческой концепции.

На следующем этапе изыскиваются способы разрешения противоречия, осуществляется их критическая оценка в соответствии с ранее определенными критериями. Возможные способы разрешения противоречия иерархизируются по степени их оптимальности.

На этапе принятия решения фиксируется акт выбора той или иной альтернативы как конкретного варианта разрешения проблемной ситуации.

Для оптимизации процесса принятия решения используются коллективные формы работы. Предпосылками эффективности в этом случае являются сложившиеся в группе навыки рефлексии, т.е. отражения и осознания того, что происходит в совместной деятельности. За счет рефлексии удастся повысить эффективность реализации всех этапов выработки решения, компенсировать проявления неоптимального стиля отдельных участников, сгладить влияние их индивидуально-психологических особенностей.

## **Тема 12. Управленческое взаимодействие**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Место управленческого взаимодействия в структуре деятельности по управлению
  2. Сферы управленческого взаимодействия и его содержательные характеристики
  3. Направленность управленческого взаимодействия
  4. Субъекты управленческого взаимодействия
  5. Совместная деятельность и управленческое взаимодействие
  6. Феномен самоорганизации коллективного субъекта деятельности в контексте управленческого взаимодействия
  7. Виды управленческого взаимодействия
  8. Стратегии управленческого взаимодействия
  9. Средства управленческого взаимодействия
  10. Психологические механизмы управленческого взаимодействия
- 1. Место управленческого взаимодействия в структуре деятельности по управлению**

В литературе по управлению используется ряд терминов для обозначения связи между членами организации. К их числу относятся, в первую очередь, такие, как коммуникация и управленческое взаимодействие.

Управленческое взаимодействие - взаимодействие между членами организации, направленное на реализацию функции управления ею. При этом у взаимодействующих субъектов наблюдаются «модели поведения, общие для разных групп сотрудничающих друг с другом людей и не зависящие ни от конкретных целей, ради которых осуществляется сотрудничество, ни от конкретных технологических методов, используемых для достижения цели».

Термина «коммуникация» Э. Роджерс и Р. Агарвала-Роджерс рассматривают коммуникацию в организации как социальный процесс, образующий саму суть социальной системы. С точки зрения структурных элементов, коммуникация в организации является аналогом коммуникативных процессов в иных социальных системах. Так, исследователи выделяют источник сообщения, сообщение, канал передачи информации (прямую и обратную связь) и его получа-

теля. Результатом же коммуникации выступают либо изменения в знаниях получателя сообщения, либо изменения в его установках, либо изменение его поведения. Однако, в силу того, что организации имеют определенную структуру, коммуникация в них достаточно предсказуема и взаимообусловлена «структурными» переменными, такими, как статус лиц в организационной иерархии и их полномочия. Это выделяет коммуникацию в организации из прочих видов коммуникационных процессов.

Благодаря внутриорганизационной коммуникации достигается влияние администрирования на процесс принятия решений на всех уровнях организации. Подобное понимание сущности и роли коммуникации в организации позволяет отождествить ее с управленческим взаимодействием в нашем понимании.

Управленческое взаимодействие не является исключительно прерогативой руководителей. Реализация функции управления в организации осуществляется не отдельным субъектом, а, как правило, группой лиц, связанных между собой специфическими отношениями. Часть из них наделены властными полномочиями. Именно их называют руководителями. Другие осуществляют информационное обеспечение процесса управления. Это так называемый аппарат управления. Частично в управлении организацией или ее частями принимают участие и исполнители, объединенные в комитеты или общественные органы. Этим органам также делегированы права участия в той или иной форме в управлении организацией или ее отдельными подразделениями. Кроме того, исполнителям также может делегироваться право по реализации в определенном объеме основных управленческих функций, например, контроля или планирования. Таким образом, все эти категории членов организации осуществляют определенный вклад в процесс управления. В зависимости от того, насколько своевременными, согласованными, адекватными по содержанию и объему будут их усилия, будет эффективно и управление организацией в целом. Обеспечение же согласованности их усилий по содержанию, временным параметрам, степени энергичности действий обеспечивается за счет управленческого

взаимодействия. Этот уровень взаимодействия можно было бы назвать *макро-уровнем*.

Однако управленческое взаимодействие этим не исчерпывается. Руководители, организуя, контролируя, регулируя деятельность исполнителей, вступают с ними во взаимодействие, которое по форме и по содержанию отличается как от обычного межличностного общения, так и от того, которое характерно для общения профессионалов одного статуса, выполняющих совместно какую-либо работу. В рамках этого взаимодействия лицо, имеющее более высокий статус, может приказывать исполнителю, требовать от него, обязывать его совершить или прекратить некоторые действия, задавать параметры требуемого действия; оно может также использовать стимулы и санкции, соответствующие его уровню компетенции. Спектр действий лиц более низкого статуса также специфичен и задается должностными инструкциями и нормами корпоративной культуры. Подобное взаимодействие создает основу для реализации основных функций управления.

Можно выделить еще один уровень - *микроуровень управленческого взаимодействия*, на основе которого осуществляются практически все этапы выработки управленческих решений, составляющих, в свою очередь, основу деятельности по реализации функций управления. В рамках этого взаимодействия осуществляется селекция проблем, подлежащих решению, создаются информационные модели проблемных ситуаций, определяются параметры решения и т.д. Все этапы выработки решений предполагают взаимодействие между различными категориями членов организации, наделенных различными полномочиями по участию в этих процессах.

*Все перечисленные варианты управленческого взаимодействия не только обеспечивают внутриорганизационные связи, но и имеют те же, что и коммуникация, элементы:* всегда существует источник сообщения, сообщение, канал передачи информации (прямая и обратная связь), его получатели, у которых в результате взаимодействия возникают изменения либо в знаниях, либо в установках, либо в поведении.

Однако из рассмотренного множества вариантов управленческого взаимодействия в организации, на первый взгляд, выпадают коммуникативные процессы, наблюдаемые в ее неформальной подсистеме и обеспечивающие реализацию высших социальных потребностей людей в организации, или, иными словами, процессы неформального общения.

Вместе с тем, нельзя отрицать тот факт, что именно в результате подобного рода взаимодействий формируются и распространяются определенные групповые нормы, ценности, подчас существенно влияющие на характеристики групп, как субъектов взаимодействия уже в контексте задач управления организацией. Поэтому в реальном управлении можно выделить такие его варианты, которые предполагают использование различными категориями членов организации каналов и средств неформальной подструктуры для влияния на ценностно-смысловые, эмоциональные, волевые характеристики групп, существенные для функционирования организации в контексте стоящих перед ней целей. *Относятся ли эти процессы к управленческому взаимодействию?* Все будет зависеть от следующего обстоятельства. Ключевым моментом, отграничивающим управленческое взаимодействие от прочих видов внутриорганизационной коммуникации, является наличие у инициатора взаимодействия особой интенции, состоящей в произвольном волевом акте влияния на состояние системы или ее отдельные элементы. При этом каналы, субъекты, средства могут быть самыми разнообразными. В соответствии с этим положением можно признать коммуникацию, возникающую в структуре неформальных отношений, вариантом управленческого взаимодействия, если у реализующих его субъектов обнаруживается указанная выше интенция. Если же интенция отсутствует, но результат, тем не менее, существен с точки зрения изменения показателей управляемости системы, подобного рода коммуникация не может быть отнесена к управленческому взаимодействию.

Управленческое взаимодействие представляет собой частный, хотя и повсеместно представленный, случай коммуникативных процессов в организации. Однако более пристальное его рассмотрение, с точки зрения лежащих в его ос-

нове психологических механизмов, позволяет вскрыть более глубокие отличия управленческого взаимодействия от прочих видов коммуникации в иных социальных системах.

## **2. Сферы управленческого взаимодействия и его содержательные характеристики**

Различные подходы к описанию содержания деятельности руководителя дают возможность выделить сходные сферы реализации управленческого взаимодействия.

Многообразие функций затрагивает производственно-технологическую сферу, когда руководитель осуществляет управленческое взаимодействие в рамках экспертной функции, задавая образец требований к продукту или процессу совместной деятельности, определяя содержание корректирующего воздействия в рамках технологического процесса и т.д. Это *первая сфера* — экспертное взаимодействие.

*Вторая сфера* - сфера реализации представительской функции, когда руководитель представляет интересы своего подразделения, своего персонала в более широкой организационной подструктуре, взаимодействуя с вышестоящим руководством, персоналом управления, руководителями того же статуса, общественными организациями.

*Третья сфера* - управленческое взаимодействие в организационной сфере при осуществлении организации, планирования, контроля и регулирования деятельности вверенного коллектива и его отдельных представителей, а также при взаимодействии с персоналом управления, руководителями того же статуса и по вертикали в целях координации деятельности подразделения с другими.

*Четвертая сфера* - управленческое взаимодействие в кадровой сфере, осуществляемое в структуре кадровых процессов в подразделении или в организации в целом, а также при формировании, развитии субъекта профессиональной деятельности. Руководитель, оценивая профессионализм своих подчиненных, уровень их сформированности как субъектов профессиональной деятельности, осуществляет взаимодействие, соответствующим образом ориенти-

рующее исполнителей, участвует в их аттестации, внутриорганизационном перемещении и т.п.

*Пятая сфера* - гармонизация социально-психологических характеристик коллектива. Традиционно, и мы видим это из приведенных перечней, эта область деятельности включает в себя воспитание подчиненных, взаимодействие в сфере регулирования межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними, снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными и между ними, оптимизацию климата коллектива.

*Шестая сфера* - оптимизация условий и режимов труда коллектива. Руководитель в рамках этой сферы взаимодействия добивается создания определенных санитарными нормами и нормами безопасности труда условий деятельности коллектива, а также условий, способствующих сохранению и поддержанию работоспособности людей на производстве. В этих случаях руководитель и организует, и отстаивает интересы своего подразделения или предприятия, но уже не в вопросах, обусловленных технологией, разделением труда, распределительными отношениями, а в вопросах оптимизации работоспособности персонала.

*Седьмая сфера* - формирование определенной организационной культуры. Эта сфера деятельности не представлена в явном виде в рассматриваемых выше перечнях функций руководителя, однако анализ социально-психологических методов управления свидетельствует о значительной представленности деятельности по созданию и реализации обрядов, традиций. Современные исследования в сфере управления большое место в структуре деятельности руководителей, особенно высшего уровня, отводят именно формированию элементов корпоративной культуры: созданию и поддержанию традиций, символов, мифов организации.

Анализ различных аспектов взаимодействия руководителя с подчиненными и коллегами позволяет выделить еще одну сферу, напрямую не имеющую отношения ни к технологической, ни к формальной подсистеме организации, однако, несущую на себе отпечаток ролевых отношений, свойственных фор-

мальной организации. Это бытовое общение между подчиненным и руководителем. Бытовое общение очень часто составляет основу внеформальной системы взаимосвязей в организации. Возможно, не стоило бы об этой сфере упоминать, если бы в реальности в отдельных случаях она не занимала достаточно высокого места в общей иерархии сфер взаимодействия. Таким образом, *восьмая сфера* управленческого взаимодействия - бытовое общение, несущее на себе отпечаток ролевых отношений и вплетенное в процесс управления.

В гармоничном управленческом взаимодействии перечисленные сферы иерархизированы в отношении конкретного контекста взаимодействия. В одних обстоятельствах для полноценного достижения целей, поставленных перед организацией или ее отдельным подразделением, руководство может в большей степени сосредоточить внимание на той или иной сфере взаимодействия. Однако нельзя считать оптимальным устойчивую иерархизацию сфер взаимодействия, возникающую на основе личных склонностей, мотивов и ценностей руководителя. В таких случаях руководитель может, вопреки объективным требованиям момента, слишком много времени и сил тратить на предпочитаемую сферу, например, представительство, и избегать других, например, взаимодействия в организационной сфере, теряя при этом контроль над ситуацией. Можно указать на ряд параметров оценки особенностей управленческого взаимодействия: гармоничность сферы управленческого взаимодействия; лично значимые приоритеты по сферам взаимодействия в их отнесенности к объективным целям организации; представленность и место в общей структуре взаимодействия бытовой сферы.

### **3. Направленность управленческого взаимодействия**

Управленческое взаимодействие, увязывая все слои организации, группы и отдельных субъектов в целое, реализуется в горизонтальном и вертикальном направлениях. Горизонтальное взаимодействие осуществляется между лицами, имеющими сходный статус в формальной иерархии. Вертикальное - между лицами с различным статусом. Последнее может иметь направленность как сверху вниз, так и снизу вверх. Если понаблюдать за несколькими конкретными ру-

ководителями приблизительно сходного статуса, то можно заметить, что интенсивность взаимодействия той или иной направленности может для каждого из них заметно отличаться.

Причины, обуславливающие подобные варианты управленческого взаимодействия, могут быть самыми разными. Например, стиль руководителя сложился в условиях, когда самостоятельность не поощрялась или не поощряется действующим вышестоящим руководством. Тогда подобный ход - способ продемонстрировать лояльность, знание «правил игры» в надежде упрочить статус, завоевать положительное отношение со стороны человека, от которого многое зависит. Сходный стиль формируется на фоне неуверенности в намерениях коллеги, с которым предстоит взаимодействие как попытка минимизировать напряженность от необходимости действовать в условиях неопределенности. Подобный же вариант взаимодействия может сложиться и у недостаточно уверенного в себе человека. Как бы то ни было, преимущественная ориентация на взаимодействие определенной направленности, не обусловленная объективными границами компетенции, также является существенной характеристикой руководителя.

В рассматриваемом примере отражено привнесение в управленческое взаимодействие некоторого дополнительного звена. В нашем случае этим звеном будет восходящая должностная связь. Мы можем здесь говорить об использовании этой связи в качестве дополнительного средства или опосредующего элемента, звена. Опосредующим звеном бывают не только прямые восходящие должностные связи, т.е. собственный вышестоящий руководитель, но и более сложные цепочки взаимодействий с использованием как формальных вертикальных и горизонтальных, так и неформальных отношений. Это в свою очередь становится основой неформальной системы взаимоотношений в организации. Так, например, руководитель, решая производственные вопросы и желая получить дополнительные преимущества, делающие его позицию более сильной, прибегает к услугам человека, на неформальном уровне связанного с представителями уровня управления, способного существенно влиять на пози-

цию его вышестоящего руководителя, т.е. действует «через голову собственного начальника», да еще и на неофициальном уровне. Но бывают случаи, когда действуют «через голову собственного начальника» и на официальном уровне, добившись приема у руководителя более высокого ранга.

Про руководителей, склонных к опосредованным формам управленческого взаимодействия, предпочитающих использовать как формальные, так и неформальные взаимосвязи, часто говорят, что они склонны к интригам, что они «разводят политику на пустом месте». Так или иначе, характеристика стиля взаимодействия с точки зрения опосредованности его отдельных актов дополнительными формальными и неформальными связями также является очень информативной.

#### **4. Субъекты управленческого взаимодействия**

Управленческое взаимодействие пронизывает организацию и реализуется в самых разнообразных сферах ее жизнедеятельности. На фоне этих взаимосвязей выделяются группы, имеющие общие цели деятельности, которые фиксируются в групповом сознании как идеально представленный результат их деятельности. Реализуемые ими для этого задачи отличаются преемственностью и решаются за счет совместных действий. Достигнутый группой результат отражается в общих оценках работающих субъектов. В рамках подобного взаимодействия возможно формирование общих мотивов деятельности. Группы, деятельность которых отличается перечисленными признаками, называются коллективным субъектом деятельности, а их деятельность - совместной.

Коллективный субъект деятельности - это не просто сумма отдельных индивидов. Психологически - это несколько иная реальность. Основными характеристиками коллективного субъекта деятельности являются целенаправленность (стремление к основной значимой цели), мотивированность (действенное отношение к совместной деятельности), интегрированность (взаимосвязанность и взаимозависимость членов коллектива), структурированность (четкость взаимного распределения функций, ответственности), согласованность (взаимная обусловленность действий взаимодействующих субъектов), органи-

зованность или управляемость (подчиненность определенному порядку деятельности), результативность (способность достигать положительного результата). Совместная деятельность характерна как для групп исполнителей, первичных коллективов, так и для управленческих коллективов. Если представить совместную деятельность исполнителей достаточно просто, то тезис о совместной деятельности управленцев требует пояснения. Оказывается, что для субъекта совместной управленческой деятельности характерен целый спектр конкретных ее видов. Так, О.В. Оконешникова к их числу относит:

- 1) деятельность по социальному самоопределению коллектива. Ее цель - определение смысла деятельности коллектива в структуре широких социальных отношений и обеспечение его осознания руководимым коллективом;
- 2) деятельность по обеспечению материальных потребностей коллектива;
- 3) деятельность по организации процессов управления;
- 4) социально-нормативная деятельность, направленная на интеграцию управленческого коллектива в рамках формальной подструктуры организации;
- 5) деятельность по интеграции личности в группу, направленная на удовлетворение интересов группы;
- 6) деятельность по самореализации и развитию личности в организации;
- 7) деятельность по самоуправлению, самоорганизации, собственно, управленческой «команды».

Как показали разработки в области социальной психологии, совместная деятельность оказывается для группы мощным формирующим фактором.

В качестве интегративных свойств коллективного субъекта выделяют наличие общей цели и мотивации (Б.Ф. Ломов, Л.П. Буева, Е.И. Головаха, О.В. Аллахвердова); совместимость (Н.Н. Обозов, Л.И. Уманский); действенность групповой идентификации (А.В. Петровский); сплоченность (А.И. Донцов, Р.С. Немов, В.Е. Семенов); организованность (А.С. Чернышев). Особо исследовался вопрос о механизмах регуляции совместной деятельности. В частности, Н.Н. Обозов разработал теоретическую модель, включающую три блока: условия деятельности, в том числе время совместной деятельности, характер задач, осо-

бенности связей между членами коллектива и т.д.; уровни проявления личностных характеристик (мотивация и особенности направленности членов коллектива); степень подобия или различий партнеров по личностным характеристикам (ценностным ориентациям, установкам и т.д.).

Исследования А.И. Донцова, АЛ. Журавлева, АС. Чернышева доказали существование и обратных влияний социально-психологических свойств и состояния коллектива на характеристики совместной деятельности и возможности на этом фоне ее трансформации. Совместная деятельность в этом контексте представляет собой не только фактор, определяющий психологию группы, но и собственно психологию группы и коллектива. Это положение было подтверждено многочисленными эмпирическими исследованиями.

### **5. Совместная деятельность и управленческое взаимодействие**

В социально-психологических исследованиях было показано, что на начальных этапах формирования группы восприятие других не дифференцировано. Впоследствии совместная деятельность, в частности ее содержание и форма организации, задает нормативы оценки других членов группы, определяет полноту отражения их свойств и качеств. На более поздних этапах развития процессы межличностного и межгруппового восприятия регулируют становление и развитие коллективного субъекта деятельности.

Очень интересна связь между содержанием деятельности группы и теми качествами партнеров по общению, которые оказываются существенными для совместной деятельности.

Так, на милицейских коллективах показано, что при оценке партнеров по взаимодействию на уровне членов коллектива на первом месте оказываются морально-нравственные качества, на втором - деловые характеристики, на третьем — коммуникативные навыки, на четвертом - внешне-экспрессивные качества партнера. Руководители же этих коллективов в первую очередь ориентируются на деловые, а уже во вторую - на морально-нравственные качества, коммуникативные и, наконец, — на внешне-экспрессивные качества своих подчиненных. Это можно объяснить тем, что морально-нравственные качества

для рядовых членов милицейского коллектива имеют инструментальный характер, т.к. обеспечивают определенность во взаимодействии.

Для руководителей такая определенность задается нормами формальной организации. Наиболее значимыми для участников коллективного субъекта управленческой деятельности, по данным М.Е. Колесниковой, оказываются такие качества, как профессионализм, ответственность, дисциплинированность, творческий подход, умение понимать других. Менее значимые: уверенность в себе, чувство юмора, тактичность, решительность, откровенность. Таким образом, для выполнения совместной управленческой деятельности, как правило, хотя и не всегда, наиболее актуальными бывают т.н. деловые качества, на втором месте — коммуникативные, на третьем — личностные.

Сравнивая результаты этих двух исследований, можно заметить, что особенности ориентации оценок руководителей различных по содержанию деятельности коллективов оказываются сходными, что связано со спецификой их объективного положения в структуре управленческого взаимодействия.

При анализе управленческого взаимодействия следует учитывать описанный многими исследователями факт зависимости оценок субъектов управленческого взаимодействия от их положения в структуре этого взаимодействия.

Так, например, оценки, полученные руководителями первичного коллектива от рабочих и от вышестоящих руководителей, существенно расходятся. Более того, согласованность этих оценок, полученная в экспериментальных условиях, оказалась весьма низкой, что обусловлено спецификой целей управленческого взаимодействия при вертикальном и горизонтальном взаимодействии. С этим же связан факт различного смыслового наполнения одних и тех же характеристик различными по статусу субъектами. Так, при исследовании феномена внутригрупповой ответственности, Е.Д. Дорофеев показал, что ответственный подчиненный ассоциируется с исполнительностью и дисциплинированностью; ответственный коллега - с надежностью, отсутствием попыток переложить свои обязанности на других; ответственный руководитель - с умением защитить и помочь своему коллективу.

Этот феномен очень важен для понимания процессов управленческого взаимодействия. Он лежит в основе подчас возникающего между взаимодействующими субъектами различного понимания, «нестыковки» оценок одних и тех же проявлений людей, когда для руководителя они выступают в позитивном контексте, а для совместно работающих людей - в негативном. Руководители в этих ситуациях, не стараясь понять источники подобного рода противоречий, оценивают их как следствие несовершенства моральных норм у представителей соответствующих групп.

Очень интересным в рассматриваемом контексте представляется исследование Е.В. Тугаревой, посвященное процессам, лежащим в основе социального выбора. Оказалось, что при предпочтении или отклонении той или иной кандидатуры, результат обусловлен двумя психологическими процессами: принятием и отвержением альтернатив. Эти процессы асимметричны. Это значит, что в ходе формирования суждения о другом человеке, например, негативные характеристики, приписываемые этому человеку, могут приобретать для субъекта выбора больший вес, чем позитивные, т.е. в этом случае имеет место асимметрия с уклоном в негативную сторону. Этот эффект был назван «эффектом негативности».

Точно так же может в определенных обстоятельствах проявиться и «эффект позитивности». Таким образом, можно вычленить несколько типов ориентации в ситуации социального выбора, в частности выбора партнера по совместной деятельности: позитивно ориентированный выбор, негативно ориентированный выбор и смешанный тип выбора.

Оказалось, что в ситуациях, характеризующихся высокой ответственностью, напряженностью, риском чаще наблюдается негативно ориентированный выбор. В ситуациях с невысокой степенью экстремальности, неопределенности и риска на актуализацию того или иного типа выбора оказывают влияние уже личностные особенности субъекта выбора.

Позитивно ориентированный тип демонстрируют люди общительные, открытые, склонные к независимости и лидерству, стремящиеся к сотрудничеству

и имеющие высокую мотивацию достижений. Негативно ориентированный тип чаще наблюдается у сдержанных, осторожных, рассудительных людей, склонных к пессимистическому восприятию действительности, негативизму, упрямству, стремлению избежать неудачи, при развитом воображении и ориентации на собственный внутренний мир.

Таким образом, особенности совместной деятельности определяют не только параметры оценки, их содержание, но и общую структуру целостной совокупности критериев, определяющих степень приемлемости партнеров в рамках этой деятельности.

Очень интересным является тот факт, что не только взаимная оценка, но и самооценка взаимодействующих субъектов зависит от структуры и содержания совместной деятельности.

Благодаря этому в первую очередь формируется оценка своих коммуникативных качеств, своего взаимодействия. При последующем развитии происходит дифференциация самооценки по параметрам оценки собственных качеств и вклада в общий результат. Кроме того, оценка своего взаимодействия оказывается более изменчивой по сравнению с оценкой своих качеств и вклада, а последняя оценка - наиболее устойчивой.

Существует связь между эффективностью совместной управленческой деятельности и содержанием представлений о себе ее участников. В эффективных группах деловые качества имеют больший удельный вес среди значимых для совместной деятельности качеств, в то время как в неэффективных группах деловые, коммуникативные и личностные качества имеют для их членов приблизительно равное значение.

Совместная деятельность, в том числе и управленческая, эффективна лишь тогда, когда она согласована.

Основой согласованности оценок, социальных установок у субъектов совместной деятельности являются полноценные процессы коммуникации в рабочей группе. Г.А. Мингалеева в эмпирическом исследовании выявила, что при отсутствии открытой, активной коммуникации в рабочей группе наблюдается

нарушение рефлексивного процесса. Это, в свою очередь, ухудшает взаимопонимание в группе. Истинная согласованность оценок подменяется процессом ассимиляции коллективного мнения со своим собственным.

Основа согласованности оценок лежит в полноценной, открытой, активной внутригрупповой коммуникации, что делает необходимым расширять спектр задач, решаемых руководителем в контексте управленческого взаимодействия, за счет отладки этих процессов в вверенных ему подразделениях. Особо важной характеристикой руководителя выступает навык рефлексии и активного использования рассмотренных закономерностей.

#### **6. Феномен самоорганизации коллективного субъекта деятельности в контексте управленческого взаимодействия**

Коллективный субъект деятельности, будь то группа исполнителей или управленцев, характеризуется тенденцией к самоорганизации. Процессы самоорганизации динамичны и в рамках трудового процесса зависят от значимости для группы тех целей, которые перед нею ставятся. Другими словами, степень самоорганизации коллективного субъекта деятельности зависит от связи личностных, групповых и организационных целей.

Одни и те же ситуации, возникающие в совместной деятельности разных групп, имеют для них совершенно различное значение, специфично отражаются на групповой активности и внутригрупповых процессах. Это существенно влияет на основные параметры управленческого взаимодействия в структуре «руководитель-исполнитель», а также и на ориентировочную основу реализации руководителем основных управленческих функций. Так, Г.Мингалиевой было показано, что чрезвычайно интенсивный контроль в условиях самоорганизации группы приводит скорее к отрицательным, чем к положительным для группы последствиям.

Не менее интересны процессы группового планирования совместной деятельности. По данным А.Н. Лебедева, групповое планирование в случае его стихийного осуществления представляет собой очень противоречивый процесс. Противоречие заключается в том, что в естественных производственных усло-

виях привлечение большего числа членов группы к планированию, с одной стороны, приводит к повышению групповой заинтересованности, включенности членов коллектива, но, с другой — к снижению операционального уровня планирования.

А.Н. Лебедев выделил следующие операциональные уровни группового планирования:

1. Уровень планирования отдельных задач, когда определяются текущие задачи, потребности группы и принимается решение о их осуществлении.

2. Уровень ранжированного планирования задач, когда они не только определяются, но и оцениваются с точки зрения их приоритетности.

3. Уровень планирования этапов деятельности, предполагающий создание развернутого плана по каждой задаче.

4. Уровень планирования средств, когда обсуждаются не только основные и промежуточные цели, но и средства их достижения.

5. Уровень планирования условий, когда вскрываются также все потенциальные затруднения. На этом уровне группа анализирует соответствие имеющихся средств деятельности поставленным целям, исследуются возможные противоречия, определяются пути их устранения.

6. Уровень альтернативного планирования, который по своей сути является вариантом сценарного планирования.

7. Уровень рационального планирования деятельности в целом. Каждый последующий уровень как бы включает все предыдущие.

Роль руководителя в ситуации группового планирования достаточно сложна и определяется совокупностью реализуемых им функций, в частности: формирующей субъект коллективного взаимодействия (обучает коллектив оптимальным видам планирования, организует рефлекссию процессов планирования, анализ разработанных планов и результатов их воплощения в жизнь); организационной (инициирует, организует процесс разработки плана, инициирует использование оптимальных видов планирования, контролирует адекватность процедур); экспертной (участвует в разработке эталонов деятельности, помога-

ет более адекватно оценить возможности смежных подразделений, «завязанных» на выполнении разрабатываемых планов). Это значительно сложнее, чем просто делегировать коллективу право на частичную реализацию этой функции, соответственно и управленческое взаимодействие в этом контексте также реализуется через более сложную систему взаимодействий.

При эффективном взаимодействии при распределении нагрузки группа достигает так называемого «согласованного оптимума». Под согласованным оптимумом при распределении нагрузки Л.Н. Волгин подразумевал достижение оптимального сочетания целевой функции группы и каждого ее члена. Другими словами, это оптимальное сочетание людских волей и индивидуальных ресурсов, осуществляемое в условиях изменяющихся обстоятельств деятельности для реализации цели, стоящей перед группой. Достижение согласованного оптимума осуществляется за счет издержек внутреннего потенциала каждого члена группы. Согласованность и скорость перехода коллективного субъекта деятельности от одной точки согласованного оптимума к другой выступает показателем его организованности.

Ключевым моментом в достижении «согласованного оптимума» на групповом уровне является так называемое «групповое волевое усилие», которое не является простой суммой волевых усилий отдельных членов группы. Исследования В.К. Калина показали, что хорошие индивидуальные волевые качества отдельных членов представляют собой лишь потенциальные возможности группы и реализуются только в том случае, когда члены группы обладают навыками взаимной рефлексии, а также свойствами и навыками, позволяющими им успешно разрешать конфликтные ситуации.

Для эффективного функционирования группового волевого усилия группе требуется пройти некоторый организационный этап, в ходе которого происходит его становление, стабилизация. По мере развития группового опыта возможно создание нескольких структур, обеспечивающих групповое волевое усилие, ориентированных на деятельность в различных обстоятельствах. В этой ситуации руководитель должен для эффективного руководства совместной дея-

тельностью очень четко рефлексировать этапы становления группового волевого усилия, его уровень, во многом обусловленный ценностно-организационным единством группы.

Кроме того, при управлении такими качествами коллективного субъекта деятельности, как самостоятельность, целеустремленность, организованность, выражающими его волевой потенциал, руководителю приходится иметь в виду два аспекта: предметное содержание деятельности и режим активности группы.

Рассмотрим один из факторов, лежащих в основе процессов формирования группового волевого усилия. Этим фактором является внутригрупповая ответственность. Под этим термином понимается переживание членом группы происходящих в ней процессов и готовность принять на себя ответственность не только за свои функциональные обязанности и складывающиеся отношения с окружающими, но и за жизнедеятельность других членов группы и группы в целом. Е.Д. Дорофеевым выявлены три аспекта переживаемой субъектами ответственности в рамках совместной деятельности: эмоциональный (иметь чувство ответственности, переживать, стыдиться, винить себя); когнитивный (разделять, одобрять, быть согласным); поведенчески-волевой (отстаивать, помогать, поддерживать).

Ответственность переживается членами группы за целевые, процессуальные и результативные аспекты деятельности, а также за сохранение или изменение групповых норм и отношений и их реальное содержание. В рамках совместной деятельности в группе происходит распределение и перераспределение ответственности, при этом может возникнуть так называемая «диффузия ответственности». Интересно, что существует определенная связь между такими личностными характеристиками, как интернальность-экстернальность и типом демонстрируемой субъектом ответственности. Так, интерналы чаще демонстрируют индивидуализированный, прагматический, генерализованно-адекватный тип, а экстерналы - избирательный и генерализованно-покровительственный. Естественно, что только на фоне глубоко переживаемой участниками совместной деятельности групповой ответственности возможны

интеграция волевого потенциала группы и достижение согласованного оптимума.

Таким образом, оптимизация управленческого взаимодействия возможна лишь в том случае, если руководитель ориентирован на учет этой характеристики группы и отдельных ее членов.

Рассмотрим далее, каким образом все многообразие рассмотренных факторов увязывается в реальную ориентировочную основу управленческого взаимодействия. Сделаем это на примере взаимодействия в структуре организационной функции, которая осуществляется, в частности, через распределение руководителем или органом управления функций, обязанностей исполнителей в совместной деятельности.

Содержанием этого процесса в структуре совместной деятельности, по мнению Бобневой М.И., является перевод руководителем объективных требований, задаваемых «функциональной организацией», в модели и образы деятельности, определяемые социально-психологическими характеристиками коллектива. У руководителя существуют модели (образы, представления) относительно того, что подлежит распределению, между кем распределяются функции, зачем и как. В связи с этим выделяются следующие модели:

- модель объекта деятельности;
- модель рабочего персонала;
- модель смыслов и значения деятельности;
- модель правил поведения и степеней свободы.

Так, например, модель объекта деятельности может отражать социальные, экономические, правовые, социально-психологические планы производственной деятельности. Распределяемые функции выступают для субъекта, осуществляющего эту деятельность в контексте всего многообразия его мотивационных отношений.

Модель рабочего персонала также может строиться исходя как из профессиональных, так и сугубо личных характеристик, семейного положения, связей, участия в общественных организациях, отношения с администрацией.

Модель смыслов и значения деятельности меняется у различно ориентированных субъектов. Так, смысл может видеться в решении производственных задач, утверждении своего авторитета, повышении престижа, установлении и поддержании отношений с подчиненными и вышестоящим руководством.

Модели правил поведения и степеней свободы создаются субъектом в отношении способа выполнения им деятельности по распределению функций: субъект может придерживаться жестко заданных технико-технологическими особенностями производства моделей или ориентироваться на социально-психологические особенности коллектива, этические нормы и т.п. Подобные модели регулируют осуществление и других функций, особенно контроля.

Таким образом, деятельность руководителя по реализации основных функций управления в структуре управленческого взаимодействия несет на себе отпечаток как его опыта, ценностных ориентации, так и групповых процессов. Особое место среди них занимают процессы саморегуляции субъекта совместной деятельности, что обусловлено сложными соотношениями между управленческим воздействием, направленным на оптимизацию деятельности вверенного коллектива, и указанными внутригрупповыми процессами.

## **7. Виды управленческого взаимодействия**

Взаимодействие в рамках совместной деятельности носит двойной характер: предметно-направленное взаимодействие, реализующее воздействия коллективного субъекта деятельности на общий предмет труда, и воздействия друг на друга в процессе деятельности. Управленческое взаимодействие относится к последнему его виду. Основанием для классификации выступают различные классы объектов, если только объектом можно рассматривать партнера по взаимодействию. По другому основанию А.А. Грачевым было выделено информативное и регулятивное взаимодействие. Функция первого состоит в изменении когнитивной основы взаимодействия - образа ситуации. Регулятивное взаимодействие служит для определения системы оценок значимого при взаимодействии. В результате этих процессов определяется, например, значимость цели для взаимодействующих субъектов. Следует отметить, что эти виды взаи-

модействия носят как внешне ориентированный, так и внутренне ориентированный характер. Внутренне ориентированное взаимодействие направлено на организацию собственного поведения, в частности, на приведение собственных оценок в соответствие с некоторым уровнем приемлемости, позволяющем принять обсуждаемые цели.

Возможен иной подход к типологизации взаимодействия в структуре управления. Так, А.А. Русалинова выделила элементы взаимодействия руководителя и подчиненных на основе структурного анализа деятельности руководителя. Эти элементы сочетают в себе коммуникативную задачу, которую решает руководитель, с показателем этапа взаимодействия в общей его структуре. К числу таких элементов ею были отнесены: выбор задач, принятие решений, организация группы, выбор методов побуждения, осуществление контроля, стимулирование активности, установление отношений с подчиненными, установление обратной связи с коллективом, регуляция информационных потоков, взаимодействие с общественными организациями.

Большая часть позиций этого перечня, кроме двух последних, в совместной деятельности реализует основные функции управления. Они отражают структуру самого взаимодействия и могут проявляться в любой из уже названных нами ранее сфер взаимодействия. Взаимодействие с общественными организациями, как нам кажется, включено в этот перечень из-за отсутствия традиции дифференциации видов взаимодействия, реализующих частные коммуникативные задачи, и сфер взаимодействия, в которых фиксируется определенный его сюжет. Регуляция информационных потоков, в свою очередь, не отражает какой-либо определенной сферы взаимодействия, а является средством реализации управления. Так, побуждение коллектива, поддержание взаимоотношений с ним и т.п. возможно за счет регуляции информационных потоков.

Таким образом, навыки руководителя в сфере управленческого взаимодействия могут характеризоваться и на этом уровне, через характеристику его состоятельности в постановке перед коллективом задач, принятии решений, организации группы, выборе методов побуждения, осуществлении контроля, сти-

мулировании активности, установлении отношений с подчиненными, установлении обратной связи с коллективом.

А.А. Русалинова, рассматривая деятельность руководителя, в частности, управленческое взаимодействие, сосредоточила внимание на его микроуровне, т.е. тех конкретных шагах, из которых и складывается процесс взаимодействия.

Важен и интересен тот факт, что в литературе по управлению отдельные элементы этого уровня, в силу их особой значимости для создания оптимальных предпосылок вовлечения людей в деятельность, рассматриваются в одном ряду с феноменами, относящимися к более высокому уровню. Речь, в первую очередь, идет о мотивации сотрудников, которая представляется некоторыми авторами как самостоятельная функция управления, наряду с планированием, организацией и контролем. В перечне А.А. Русалиновой мотивация персонала входит в параметр стимулирования активности. Вместе с тем, психологу понятно, что основные функции управления и мотивация персонала - явления различного порядка. Взаимодействие руководителя и подчиненного в связи с реализацией любой функции управления, особенно регулирования, предполагает элемент мотивирования, за счет которого во многом обеспечивается определенная степень психологической вовлеченности как во взаимодействие, так и в трудовой процесс в целом.

Зададимся вопросом: можно ли типизировать виды управленческого взаимодействия на других, чем выше рассматривалось, уровнях? Чтобы ответить на него, в качестве примера рассмотрим деятельность руководителя по мотивации персонала. Проблема мотивации персонала занимает в современных исследованиях по менеджменту, психологии и социологии управления столь значительное место, что только ей одной могло бы быть посвящено отдельное издание. Опираясь на теории мотивации Маслоу, МакКлелланда, Херцберга, Врума, Портера и Лоулера, авторы пособий по менеджменту дают конкретные указания по взаимодействию с персоналом и организации его деятельности, способствующие наиболее полной актуализации возможностей человека для достижения целей организации. В настоящем контексте разнообразные теории

мотивации труда нас интересуют не столько с содержательной стороны, сколько с точки зрения характера даваемых рекомендаций и возможности формирования на их основе у руководителей полноценной ориентировочной основы деятельности.

Остановимся на этом подробнее. Так, Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. в известном издании «Основы менеджмента» дают перечень методов удовлетворения потребностей высших уровней как условий формирования наиболее действенной мотивации труда. К их числу они относят:

- Предоставление сотрудникам такой работы, которая позволила бы им общаться.
- Создание на рабочих местах духа единой команды.
- Проведение с подчиненными периодических совещаний.
- Сохранение возникших неформальных групп, если они не наносят организации реального ущерба.
- Создание условий для социальной активности членов организации вне ее рамок.
- Предоставление подчиненным более содержательной работы.
- Обеспечение им положительной обратной связи с достигнутыми результатами.
- Высокая оценка и поощрение достигнутых подчиненными результатов.
- Привлечение подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
- Делегирование подчиненным дополнительных прав и полномочий.
- Продвижение подчиненных по службе.
- Обеспечение обучения и переподготовки, которая повышает уровень компетентности подчиненных и позволяет полностью использовать их потенциал.
- Предоставление подчиненным сложной и важной работы, которая требует от них полной отдачи.
- Поощрение у подчиненных творческих способностей.

О руководителях, которые либо умеют системно мыслить в отношении психологических предпосылок деятельности людей, либо интуитивно не переходят границ целесообразности при мотивации исполнителей и за счет этого добиваются требуемых для деятельности предпосылок, говорят, что их отличает взвешенность воздействия. Подобного рода особенности воздействия являются следствием представленности в ориентировочной основе деятельности руководителя по реализации функции регулирования основных принципов воздействия, таких как принципы минимизации воздействия, комплексности воздействия, системности воздействия и его внутренней непротиворечивости, о которых мы подробно писали в первой части пособия. Эти принципы важны для рассмотрения взаимодействия как на макроуровне, так и на микроуровне.

Выделим классы феноменов, играющих различную роль в процессе реализации активности людей. Так, первый класс, который условно можно обозначить как класс источников активности, будет представлен такими психологическими образованиями, как потребности человека, его интересы, склонности, убеждения, идеалы, его мировоззрение.

Эти образования лежат в основе содержания мотивации конкретных действий человека. Именно эти факторы в первую очередь попали в поле внимания исследователей, занимающихся проблемой мотивации.

Вместе с тем, в литературе по менеджменту не рассматриваются типы коммуникативных задач, которые реализуются на микроуровне управленческого взаимодействия при воздействии на эту группу факторов. Психологам же они хорошо известны. К их числу относятся: 1) побуждение процессов смыслообразования и целеполагания; 2) формирование новых источников активности; 3) изменение побудительной функции существующих мотивов. Без побуждения процессов смыслообразования и целеполагания невозможно обеспечение условий, способствующих поддержанию адекватной мотивации и инициации активности. Это достигается за счет того, что руководители фиксируют внимание своих подчиненных на значимости для них тех или иных обстоятельств, значимости личных целей в контексте целей организации. Кроме того, руководители,

мотивируя свой персонал или коллег, должны оценить наличие у них адекватных задач воздействия предпосылок деятельности (соответствующих потребностей, интересов, склонностей и т.п.), апеллируя к которым можно вызвать к жизни наиболее действенные мотивы требуемой деятельности. При их наличии следующим шагом будет оценка их положения в общей иерархии факторов, обуславливающих мотивацию конкретного субъекта деятельности, и, если это требуется, осуществление воздействия, направленного на повышение их места в иерархии, в целях активизации побудительной функции соответствующего мотива. Например, для создания оптимальной мотивации при воплощении решений в жизнь часто используется причастность субъекта деятельности к процессу выработки решения. Это осуществляется за счет создания общественных комитетов и привлечения их представителей к выработке решений. Притом совсем не обязателен реальный вклад со стороны привлеченных лиц в выработку решения. Очень часто процедура привлечения рядовых членов организации к принятию решений как деятельности, влияющей на актуализацию требуемой мотивации, используется в целях манипуляции сотрудниками. В этих случаях партиципация (привлечение рядовых членов организации к принятию решений) выступает не методом выработки решения, а методом убеждения.

Несколько иная ситуация возникает, когда подходящая основа для формирования мотивации отсутствует. Например, для творческого отношения к какому-то делу желательно наличие интереса в соответствующей области, однако у конкретного испытуемого он отсутствует. Тогда возможно формирование интересов при вовлечении субъекта деятельности в специальным образом организованную деятельность. Это может быть, например, участие в эмоционально окрашенных мероприятиях, раскрывающих разнообразные стороны соответствующей области знания или сферы деятельности.

Вовлечение персонала в такого рода мероприятия и последующая рефлексия пережитого — начальные шаги по формированию требуемой для указанного случая мотивации.

Таким образом, мотивация персонала предполагает в различных случаях по отношению к конкретным субъектам совершенно различные шаги и различные варианты управленческого взаимодействия.

Ко второй группе феноменов, выступающих в роли своеобразных регуляторов, которые в определенных условиях блокируют активность человека, а в других, наоборот, способствуют ее реализации, относятся установки, групповые нормы, самооценка, а также феномены, обеспечивающие их нормальное функционирование.

К третьей группе феноменов можно отнести фоновые психические состояния как индивидуального, так и коллективного субъекта деятельности. Достижение определенного результата взаимодействия зависит от полноценности учета и адекватности воздействия на перечисленные группы факторов.

### **8. Стратегии управленческого взаимодействия**

Как на уровне целеполагания, так и последующей реализации групповых целей (при принятии решений, организации группы, осуществлении контроля и стимулировании активности, установлении обратной связи и отношений с подчиненными), взаимодействующие стороны могут либо достичь согласия, либо нет. В зависимости от этого определяются и стратегии последующего взаимодействия. Так, они могут быть направлены на:

- 1) содействие как действенная помощь другим, активное содействие достижению общей цели;
- 2) противодействие, совершение несогласованных с другими действий, идущих вопреки действиям других членов совместной деятельности;
- 3) уклонение от взаимодействия, даже в том случае, когда обстоятельства этого требуют.

При диадическом взаимодействии эти стратегии реализуются следующим образом:

- 1) сотрудничество, когда оба партнера содействуют друг другу в решении общих задач;

2) противоборство, когда партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей в рамках совместной деятельности;

3) уклонение от взаимодействия, когда оба участника избегают активного взаимодействия;

4) однонаправленное содействие, когда один из участников оказывает содействие партнеру на фоне его уклонения от взаимодействия;

5) однонаправленное противодействие, когда один из участников оказывает противодействие партнеру на фоне его уклонения от взаимодействия;

6) контрастное взаимодействие, когда один из участников старается способствовать успеху другого, а другой прибегает к активному противодействию первому, подчас маскируя свои действия тем или иным способом;

7) компромиссное взаимодействие, сочетающее в себе элементы названных выше тактик.

Все эти тактики могут реализоваться и в структуре управленческого взаимодействия между различными субъектами: коллективными и индивидуальными. Они могут входить как в структуру деятельности по целеполаганию, так и в ее исполнительские компоненты, быть внешне или внутренне ориентированными.

Особый интерес у исследователей представляют ситуации противодействия между руководителем и подчиненными. Исследовался один из достаточно распространенных видов этой тактики - отказ исполнителей от выполнения распоряжения руководителей. Под отказом исполнителей С.А. Ширяев понимал открытое выражение исполнителем своего несогласия с руководителем, неисполнение его распоряжений.

В каких же случаях возникают отказы и в чем их причины?

Одну и ту же обязанность исполнитель может расценивать как возможную, а руководитель как должную. Именно это становится основой для отказов исполнителей. Отказы возникают в тех случаях, когда исполнители оценивают свои обязанности как необязательные.

Отказы исполнителей всегда представляют определенную проблему с точки зрения выбора тактики последующих действий руководителя по преодолению сопротивления. А.С. Ширяев выделил следующие классы методов воздействия, используемых в случае отказов исполнителей руководителями первичного и среднего звена управления: 1) правомерные и целенаправленные; 2) правомерные и нецеленаправленные; 3) неправомерные и целенаправленные; 4) неправомерные и нецеленаправленные. Используемые методы воздействия связаны со стилем деятельности.

Проблема отказа исполнителей от выполнения распоряжений может рассматриваться и в более глубоком психологическом контексте. Из опыта каждый знает, сколь различна реакция разных людей на отказ во взаимодействии: для одних это выступает свидетельством самостоятельности мышления исполнителей, а для других - сигналом его недисциплинированности, неуступчивости. Тип реакции на отказ связан, по мнению В.В. Скворцова, с ориентацией руководителя либо на командные методы управления, либо на так называемое рефлексивное управление. Командное управление ориентировано на организацию деятельности преимущественно исполнительского характера с ограничением инициативы подчиненных. Кроме того, для этого типа ориентации характерна установка на жесткий контроль, нетактичность, частое использование наказаний. Рефлексивное управление связано с передачей стимулов, а не команд, на основе которых подчиненный самостоятельно принимает решение о способах действий; контроль может быть достаточно систематичным, но без излишней придирчивости, также характерно преимущественное использование позитивных стимулов.

Основным психологическим механизмом, определяющим предпочитаемый тип управления, выступают процессы целеполагания руководителя.

В.В. Скворцовым высказано предположение, что руководители, ориентированные «на решения», в большей степени тяготеют к командному управлению, а ориентированные «на проблему» - к рефлексивному. Соответственно и отказывающийся от исполнения подчиненный воспринимается в том и в другом

случае либо как «удобный» или «более предпочитаемый», либо как «неудобный» или «менее предпочитаемый».

Таким образом, наполнение руководителями содержанием качеств исполнительности и инициативности обусловлено их собственной ориентацией на те или иные управленческие цели. Методы же взаимодействия с подчиненными зависят от того, к какому типу — «удобным» или «неудобным» — они относятся. Руководители с ориентацией на решение предпочитают сотрудничать с «уступчивыми» подчиненными и, в меньшей степени, с «независимыми» работниками. Напротив, руководители с ориентацией на проблему к более предпочитаемым относят «независимого» подчиненного, способного проявить несогласие и предложить лучшее решение проблемы. «Уступчивый» же относится ими к «менее предпочитаемым». В свою очередь, отнесение работника к одному из типов влияет на оценку его деловых качеств. Их уровень у «более предпочитаемого» завышается, а у «менее предпочитаемого» занижается. Отнесение работника к типу «менее предпочитаемый» приводит к появлению в методах организации его деятельности элементов принуждения: повышается требовательность, усиливается контроль, применяются негативные санкции. Руководители, предпочитающие «уступчивых» подчиненных, принуждение чаще используют по отношению к «независимым».

Руководители, предпочитающие «независимых», принуждение в основном используют по отношению к «уступчивым».

Под манипуляцией в психологии воздействия понимают скрытое воздействие, преследующее односторонние интересы. Основная характеристика этого типа воздействия - подмена активной стороной целей коммуникации.

Использование манипулятивных технологий в управлении имеет глубокую историю и осуществляется в тех случаях, когда насилие по отношению к противостоящей стороне или реализация в отношении нее властных полномочий напрямую невозможны. Следует отметить, что во взаимодействии манипулятивные технологии используются не только между различными по статусу

членами организации в направлении «сверху вниз», но и «снизу вверх», а также по горизонтали.

Следует отметить, что манипулятивные стратегии, реализуемые к тому же в сочетании со средствами и приемами, образующими систему внеформального поведения, становятся основой специфического стиля, получившего название в честь Никколо Маккиавелли. Существовали попытки исследовать личностные характеристики лиц, склонных его демонстрировать. Оказалось, что их основная особенность состоит в слабой эмоциональной вовлеченности в проблемы других, умение быстро ориентироваться в ситуации и не чувствовать себя связанными моральными нормами. Было выявлено, что к таким людям положительно относятся, как к союзникам. Вместе с тем, как чрезмерная выраженность в стиле деятельности элементов маккиавеллизма, так и их незначительная представленность снижают эффективность взаимодействия.

Таким образом, управленческое взаимодействие реализуется посредством разнообразных стратегий, начиная с сотрудничества и поддержки партнеров по взаимодействию вплоть до противостояния и противоборства, которые могут осуществляться как открыто, так и за счет манипуляции, направленной на получение одностороннего дополнительного преимущества. Последнее чаще всего наблюдается в случаях, когда прямое использование властных полномочий и авторитета либо не может реализоваться, либо оно недостаточно.

### **9. Средства управленческого взаимодействия**

Анализ самых разнообразных вариантов управленческого взаимодействия позволяет сделать вывод, что его арсеналом являются такие коммуникативные процессы, как подражание, заражение, информирование, внушение, убеждение, а также предъявление требований, приказ, принуждение (угроза или реальное использование санкций). Если подражание и эмоциональное заражение в большей степени характерно для процессов в неформальной подструктуре организации, то информирование, внушение и убеждение, предъявление требований, принуждение может быть эффективным как в формальной, так и неформальной подструктурах. Приказ, как правило, - жанр формальной подструктуры. Понят-

но, что предъявление требований и принуждение, реализуемые в структуре формального и неформального общения, несколько отличаются как по форме предъявления, так и по характеру используемых при их неисполнении санкций.

Мастерство руководителя состоит в том, чтобы рациональным образом сочетать средства формальной и неформальной подсистем. Однако сделать это непросто, так как даже в достаточно простых вариантах взаимодействия эти средства могут быть слиты в единый комплекс. Рассмотрим это на примере использования моральных санкций по отношению к неуспешному исполнителю. Для этого воспользуемся перечнем способов осуществления критики, составленным Ю.Д. Красовским на основе наблюдений за действиями руководителей. Им выделяются следующие способы:

1. Безличная критика. («В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии».)
2. Критика-замечание. («Не так сделали. В следующий раз советуйтесь».)
3. Критика-предупреждение. («Если Вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!»)
4. Критика-требование. («Работу Вам придется переделать!»)
5. Критика-озабоченность. («Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших товарищей как...»)
6. Критика-опасение. («Я очень опасаясь, что и в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне».)
7. Конструктивная критика. («Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять?»)
8. Критика-укоризна. («Что же сделали так неаккуратно? И не во время?!»)
9. Критика-смягчение. («Наверное, в том, что произошло, виноваты не только Вы».)
10. Критика-похвала. («Работа сделана хорошо, но — только не для этого случая».)

11. Критика-удивление. («Как?! Неужели Вы не сделали эту работу?! Не ожидал?!»)

12. Подбадривающая критика. («Ничего. В следующий раз сделаете лучше».)

13. Критика-надежда. («Надеюсь, что в следующий раз Вы сделаете это задание лучше».)

14. Критика-вызов. («Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения!»)

15. Критика-аналогия. («Раньше, когда я был таким, как Вы, я допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне тогда от моего начальника!»)

16. Критика-ирония. («Делали, делали, и ... сделали. Работа что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!»)

17. Критика-сопереживание. («Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...»)

18. Критика-упрек. («Ну что же Вы? Я на Вас так рассчитывал!» или иной вариант: «Эх Вы! Я был о Вас гораздо более высокого мнения!»)

19. Критика-сожаление. («Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена Вами некачественно».)

20. Критика-намек. («Я знал одного человека, который поступил точно так же, как Вы. Потом ему пришлось плохо...»).

В каких ситуациях в структуре управленческого взаимодействия могут быть эффективными подражание и эмоциональное заражение? Руководителю подражают, он передает свое эмоциональное состояние другим, если он характеризуется высоким социометрическим статусом в кругу своих подчиненных, если он неформальный лидер в своей контактной группе. Лидирующее положение в группе делает более эффективным и взаимодействие, основанное на внушении и убеждении исполнителей. Аргументы и призывы авторитетного лица оказывают на партнеров по общению гораздо большее воздействие, чем аргументы человека с низким статусом. Таким образом, при совпадении статуса руководителя в формальной и неформальной подструктурах, он получает допол-

нительные рычаги воздействия: расширяется репертуар используемых средств, повышается субъективная значимость для партнеров по общению используемых им аргументов.

Информирование коллектива является краеугольным камнем эффективного управленческого взаимодействия. Оно может характеризоваться с точки зрения своевременности, полноценности или адекватности по объему, содержанию и когнитивной сложности, внутренней непротиворечивости, а также в связи с используемыми руководством каналами распространения информации. Проблема когнитивной сложности сообщений в управленческом взаимодействии также достаточно актуальна. Если мысль сформулирована слишком сложно, возможны ситуации, когда ее неправильно или недостаточно точно поймут, соответственно, и последующие действия могут быть неадекватными. Если информация предъявлена в примитивной форме, не соответствующей ожиданиям исполнителей, то это может вызвать у них раздражение, послужить причиной снижения авторитета руководителя.

В реальном управленческом взаимодействии достаточно часто встречаются ситуации, когда информирование осуществляется с использованием как формальных, так и неформальных каналов коммуникации.

Преимущественное использование официальных каналов сужает спектр возможностей руководителей, т.к. официальное информирование диктует определенный контекст взаимодействия, его форму, а нередко и направленность развития событий. Так, если некоторая информация стала достоянием высшего уровня управления с использованием, например, неформальных каналов, то спектр предпринимаемых действий может быть очень широк: от ее игнорирования до запуска некоторых формальных процедур (инициация расследования, например). В случае наличия документа, например, докладной записки, фиксирующего ту же информацию, руководитель должен предпринять шаги, соответствующие правилам формальной организации или, на сленге управленцев, «дать ход бумаге». Не меньшей проблемой для руководителей оказывается выбор между внушением и убеждением в рамках конкретных случаев

управленческого взаимодействия. Руководители не всегда понимают разницу между этими формами взаимодействия, не представляют, с какими партнерами эффективна та или иная форма.

Таким образом, для различных вариантов взаимодействия целесообразно использование различных тактик, а понимание причин эффективности той или иной тактики может быть достигнуто на основе анализа психологических механизмов, лежащих в основе взаимодействия в группе.

### **10. Психологические механизмы управленческого взаимодействия**

Остановимся подробнее на механизмах, обеспечивающих управленческое взаимодействие, в частности на тех, которые лежат в основе социального восприятия. К их числу относятся: идентификация (уподобление себя другому, процесс отождествления себя с другими); эмпатия (процесс эмоционального проникновения во внутренний мир другого, в его чувства, мысли, ожидания и стремления); децентрализация (способность отойти от собственной эгоцентрической позиции, принять точку зрения другого); социально-психологическая рефлексия (осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнерами по общению); каузальная атрибуция (процесс приписывания причин поведения другого человека, причинная интерпретация социальных событий).

Предполагается, что существуют два механизма социального восприятия - межличностный и межгрупповой. К последним, в частности, относится «ингрупповой фаворитизм» (тенденция в благоприятствовании в поведении, восприятии и оценочных суждениях членам собственной группы в противовес, а иногда и в ущерб членам другой группы). Роль этого механизма тем выше, чем больше последовательных и стабильных неудач испытывает группа. Однако существуют механизмы его блокировки, которые оказываются достаточно действенными даже в очень острых ситуациях. К их числу относятся:

- более общие «надгрупповые» цели и ценности межгруппового взаимодействия;
- чередование успехов и неудач в групповой деятельности;

- однозначное толкование, доступность и очевидность критериев, на основе которых извне выносятся суждения об успехе или неудаче группы.

Не менее существенен механизм «физиогномической редукции» (выведение внутренних характеристик из внешнего облика человека), который имеет приспособительную функцию в условиях своей культуры, но может потерять ее в иных условиях. Для отечественной практики управления это весьма актуально в коллективах, включающих в себя представителей различных этнических групп.

Особое место среди механизмов социального взаимодействия занимает каузальная атрибуция. Этот механизм более релевантен именно в ситуации межгруппового общения, когда имеет место недостаток информации о «других». В этих ситуациях для снятия неопределенности вполне естественно использование своего прошлого опыта, его прикидывание в новых обстоятельствах. В.С. Агеевым исследован очень важный в контексте управленческого взаимодействия «группо-центрический эффект» в приписывании ответственности. Оказывается, что ответственность за неуспех собственной группы приписывается ее членами внешним обстоятельствам, а неуспех чужих - внутригрупповым процессам, в то время как успех своих - внутригрупповыми процессами, а у «чужих» - внешними обстоятельствами. Существует связь между успешностью совместной деятельности и характером приписываемых партнерам оценочных характеристик. Чем теснее взаимодействие, тем менее выражены ошибки приписывания.

Не менее существенен и механизм стереотипизации. Это вариант «грубой настройки» при познании социального окружения. Более тонкими являются механизмы рефлексии, эмпатии, идентификации. Эти механизмы дополняют, а не подменяют друг друга. Стереотипизация проявляется при половой, профессиональной, возрастной и прочих видах дифференциации. Стереотипизация - механизм формирования стереотипов — не определяет их содержания, которое связано с социальными, а не психологическими факторами.

Руководители могут иметь различную направленность идентификации: с подчиненными, первичным коллективом; с управляющей системой организации; с более широкой, чем собственная организация, общностью. В ситуации столкновения групповых интересов люди занимают позицию, высвечивающую характер их идентификации, «проявляются» для взаимодействующих групп как «свои» или «чужие», что сказывается на их восприятии, трактовке их поступков и т.д. как «своими», так и «чужими». В этом контексте очень показательна связь оценки вышестоящим уровнем управления руководителей первичных коллективов с особенностями идентификации последних. Как более эффективные оцениваются руководители, идентифицирующиеся с управляющей системой, а не с группами исполнителей или более широкой внешней по отношению к управляющей системе социальной общностью.

Что же происходит, когда не только «свои», но и представители «чужих» в значимых для группы ситуациях, особенно, если они воспринимаются как связанные с противостоянием групп, их противоборством, несовпадением групповых целей, демонстрируют личные качества или взгляды, совпадающие со сходными характеристиками «своих», особенно, если это высоко значимые положительные характеристики «Мы-образа»? В этих ситуациях группа демонстрирует тактику взаимодействия, позволяющую ей все же сохранить дифференциацию от других.

Описаны несколько способов защиты «Мы-образа» (образа «своей» группы). Первая стратегия заключается в отказе таким «отбившимся чужим» в принадлежности к их собственной группе. Рассуждения осуществляются по модели: «Хотя он и принадлежит формально к ним, все равно он - наш человек (свой парень)». Вторая стратегия заключается в отрицании, стремлении затушевать факт наличия у них этих характеристик.

Если невозможно осуществить указанные выше стратегии, то реализуются следующие: фактическое устранение индивида из поля восприятия; объяснение наблюдаемого внешними, случайными, второстепенными факторами (он так поступил совсем не потому, что он такой же как и мы, не потому, что раз-

деляет нашу же точку зрения, «болеет» за то же, что важно и для нас, а из-за таких-то и таких-то обстоятельств); занижение степени выраженности характеристик у члена «чужой» группы по сравнению с выраженностью их у «своих».

Естественно, чем выше навыки рефлексии, тем более рациональным может быть взаимодействие и эффективнее управление. Не менее значимыми в управленческом взаимодействии оказываются механизмы лидерства.

Лидерство выражается в особой влиятельности конкретного человека в определенном кругу коллег в контексте определенных обстоятельств. Основа влияния состоит в инициативном использовании конкретным человеком рассмотренных ранее источников власти во взаимодействии с другими. К ним относятся: возможность регулировать уровень удовлетворения актуальных для взаимодействующих с ним людей потребностей; власть эталона, основанная на идентификации с ним его коллег и желании людей быть на него похожим; власть знатока, зависящая от величины приписываемых ему группой особых значимых для всех знаний, интуиции, навыков, важных в отношении того, чем обусловлено благополучие и достижение целей группы; информационная власть, предполагающая, что это лицо располагает информацией, актуальной для группы. Лидерство предполагает и владение соответствующими коммуникативными навыками, которые позволяют полноценно использовать имеющиеся источники власти.

Существенным моментом в формировании лидерского статуса в группах совместно работающих людей является специфическое поведение членов группы в ситуации неопределенности, затрагивающей цели, которые следует конкретизировать в значимой для группы ситуации, неопределенности в отношении стратегии их достижения и используемых для этого средств. Приняв на себя ответственность в определении цели или продемонстрировав свое право и возможность их ставить перед группой, человек как бы минимизирует затраты группы в отношении ее деятельности в конкретных обстоятельствах.

### **Тема 13. Модели эффективного управления группой**

#### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Модели управления группой
- 2 Основные научные подходы к управлению группой
- 3 Факторы, влияющие на управление группами
  - 3.1 Проведение собраний
  - 3.2 Эффективное управление группой с помощью комитетов
  - 3.4 Повышение мотивации как один из факторов, влияющих на эффективность управления
- 4 Сущность эффективности управления группой

### **1 Модели управления группой**

Модели управления группой - один из управляющих факторов эффективности работы группы; способ (стиль) управления группой.

#### **Директивная или монархическая модель**

Управляет один человек, руководитель. Именно он вырабатывает решения, координирует и контролирует деятельность группы. Качество решения зависит от информации, которой обладает руководитель, и от его способности правильно ее интерпретировать с целью выбора решения. Решение должно быть доведено до сведения подчиненных в ясной, краткой форме. Принятие решения зависит от авторитета руководителя, от его способности убеждения и тех санкций, которыми он располагает (поощрения и наказания). Принятие решения обусловлено самой ситуацией зависимости.

Директивная модель управления порождает отношения в форме звезды между подчиненными, взятыми по отдельности, и их начальником. Она способствует увеличению иерархических ступеней и препятствует сотрудничеству. Вызывает необходимость в контроле и увеличении бюрократического аппарата.

Этот стиль управления способствует возникновению неформальных групп.

#### **Кооперативная или демократическая модель**

Характерной чертой этой модели является активный обмен между начальником и его сотрудниками, составляющими группу. Решения принимаются на общем собрании.

Этот тип управления увеличивает информацию и облегчает принятие решения. Однако последнее осуществляется более медленно, чем при директивной модели. Очевидно, что этот тип управления вызывает большие трудности и потому предполагает наличие особых качеств у руководителя (чувство личной безопасности, способности понимания, владение техникой проведения собраний) и постепенную подготовку группы. Руководитель и группа должны научиться общаться между собой, что не так просто, как может показаться на первый взгляд.

Оценка долгосрочных результатов применения этого типа управления - дело непростое. В мире еще не накоплен достаточно большой опыт применения этой модели, как в случае модели директивной. Не вызывает сомнения, что при таком способе управления моральное состояние группы и степень удовлетворенности ее членов значительно выше.

Можно предположить, что отдаленным последствием применения кооперативной модели будет создание структуры группы в виде разветвленной сети. Здесь лучше осуществляется самоконтроль, а составные части более просты (меньше иерархических эшелонов). Боковые связи более часты и менее конфликтны.

Современное состояние управления требует от руководителя большей эмоциональной зрелости, большей проницательности, основанной на знании поведения индивидов, групп и коллективов.

## **"Недирективная" или анархичная модель**

Скажем несколько слов и об этой почти не применяемой в социальной жизни модели.

Здесь функция управления полностью передается членам группы, которая становится «группой без руководителя» (leaderless). В действительности лидер существует, но играет второстепенную роль. Без руководителя группа живет очень динамично, расходуя свои силы на свою организацию.

Каждый член такой организации знает и четко представляет свою роль в групп. Таким образом осуществляется как самоконтроль, так и самоотчетность. Эта модель находит свое применение в области формирования навыков межличностных отношений в группах и для отбора руководителей (тест социальной ситуации). Нет "плохой" и "хорошей" моделей. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки.

Директивная модель проста и оперативна. Руководителю не приходится вдаваться в многочисленные объяснения, и он имеет возможность "укрыться" за своей должностью. Ответственность же подчиненного ограничена выполняемой им задачей. Это система, предполагающая беспрекословное подчинение. Очень часто она ведет к пассивности или к лицемерию. Здесь нет места личной инициативе, так как подчиненный должен лишь повиноваться.

Напротив, кооперативная модель делает возможным участие всех и свободное выражение индивидуальных мнений. Она предполагает небольшое число подчиненных и высокую квалификацию каждого. При таком способе управления руководитель лучше знает, что думают его люди. Однако эта система требует довольно много времени, и поэтому она непригодна, когда необходимо быстрое принятие решения. Кроме того, участие всех делает практически невозможным обеспечение секретности.

Добавим также, что кооперативная модель требует от руководителя организаторских способностей и психической уравновешенности.

Таким образом, обе модели равноценны, и предпочтение одной из них

будет зависеть главным образом от следующих факторов: степени срочности, конфиденциальности задачи, величины группы, личности руководителя, умственных способностей подчиненных и т. д.

Управление становится все более сложным. Раньше мы удовлетворились бы образом руководителя как обладающего определенными интеллектуальными и моральными качествами, хорошо информированного, все решающего и контролирующего. Совсем иначе рисуется нам облик руководителя в разнообразных ситуациях современной жизни. И этот новый образ утверждается в нашем сознании как привычная модель.

В самом деле, современная ситуация - ситуация переходная - имеет особенно критический характер. Старая модель утратила свою силу, и мы не знаем, чем ее заменить. Мы часто говорим, что надо быть "гибким", уметь "приспосабливаться", действовать, "учитывая психологию" и т. д.

## **2 Основные научные подходы к управлению группой**

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода к выделению научных подходов, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления группами:

1. Классический, или традиционный подход. Некоторыми авторами данный подход рассматривается с позиций выделения 4 различных школ. Здесь выделяют школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, науки управления или количественных методов.

2. Процессный подход

3. Системный подход.

4. Ситуационный подход.

Приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Однако практика управления показала, что приемы, которые оказались ус-

пешными в одних ситуациях и в конкретное время, не всегда успешны в других.

Суть традиционного подхода: отдельно рассматривается работа, администрирование, персонал, мотивация труда, лидерство, организационная культура и т.д.

Суть процессного подхода: управление рассматривается как процесс, например: «постановка целей—планирование—организация работ—мотивация—контроль». Разработка процесса — алгоритма управления организацией, ставится на первый план.

Суть системного подхода: организация рассматривается как система, со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством, внешними снабженцами и менеджерами, внешними сбытчиками и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.). Основные цели при системном подходе:

- снижение эмерджентности;
- повышение синергичности;
- обеспечение положительной мультипликативности в организации;
- обеспечение устойчивости функционирования организации;
- обеспечение адаптивности работы организации;
- обеспечение совместимости работы подсистем организации (например, подсистемы «персонал» с подсистемой «руководство», подсистемы «сбыт» с подсистемой «покупатели» и т.д.);
- обеспечение эффективной работы обратных связей в организации как внутри подсистем, так и между подсистемами.

Суть ситуационного подхода: методы управления могут меняться в зависимости от ситуации; на практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях; ищутся наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели хозяйственной деятельности в

динамике, прогнозируются последствия (будущий спрос, затраты, финансовые поступления и т.д.); на основании полученных данных планируется будущая деятельность организации. Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок, «мозгового штурма (атаки)» (с аргументами «за» и «против»), с использованием кейсов (от англ. «случай») — деловых ситуаций, помогающих накапливать практический опыт и принимать правильные управленческие решения.

### **3 Факторы, влияющие на эффективность управления группами**

Эффективность группы - степень реализации общих целей группы. Некоторые исследователи добавляют и удовлетворение, которое испытывают члены группы от того, что они состоят в группе. И тем самым замыкают личностные потребности индивида с социальной значимостью функционирования групп. Основными факторами, определяющими Эффективность группы, считают следующие: внешняя среда (обычно это организация, где создаются менеджерские группы); тип задачи, поставленной перед группой (он определяет требуемый размеренный состав группы); численность группы (многие ученые соглашались с точкой зрения Макаренко, что малая группа (менеджерская группа) должна состоять из "семи человек" (точная формула "магического числа", по выражению психологов: "семь плюс-минус два"); как осуществляется руководство группой; технология группового принятия решений; взаимодействие между членами группы; мотивация в группе. Достижение удовлетворения и реализация цели является конечными факторами эффективности работы менеджерской группы.

Группа сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов.

Размер. Теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По

мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. Его мнение склонен разделить Кит Дэвис, современный теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Он полагает, что предпочтительное количество членов группы – 5 человек. Исследования показывают, что фактически на собрания в группу приходят от 5 до 8 человек.

**Состав.** Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому неудивительно, что на базе исследований рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность чем, если бы члены группы имели схожие точки зрения.

**Групповые нормы.** Как было выявлено первыми исследователями групп, в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них.

**Сплоченность.** Сплоченность группы – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой.

**Групповое единомыслие** – это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать.

**Конфликтность.** Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако, оно также повышает

вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

Статус членов группы. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт.

Роли членов группы. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основные направленности ролей для создания нормально работающей группы - целевые и поддерживающие роли.

### **3.1 Проведение собрания**

Большая доля рабочего времени руководителей уходит на посещение собраний. Эффективность собраний определяется теми же факторами, что и эффективность работы группы. Леланд Бредфорд предлагает следующие рекомендации для повышения эффективности собраний.

1. Составьте конкретную повестку дня собрания и бегло просмотрите ее перед началом собрания.

2. Обеспечьте свободный обмен информацией между членами группы. Такой обмен вполне возможен, если члены группы ведут себя на собрании в соответствии со своими различными ролями.

3. Полностью используйте способности членов группы и поощряйте их участие. Компетентность, опыт, информация и идеи всех членов группы должны быть привлечены для решения общей задачи.

4. Создайте атмосферу доверия, с тем, чтобы члены группы не стеснялись открыто и тактично комментировать точки зрения и идеи, которые они не разделяют.

5. Рассматривайте конфликт как положительный фактор и старайтесь эф-

фективно управлять им.

6. Заканчивая собрание, кратко суммируйте проведенное обсуждение и определите будущие мероприятия, которые планируется осуществить в свете принятых решений.

**Борьба с единомыслием.** Собрание группы, где хотят извлечь пользу из различия точек зрения, может быть успешным только при условии, что на нем не проявится единомыслие. Чтобы уменьшить вероятность проявления единомыслия, председательствующий должен:

1. Внушить членам группы, что они могут свободно сообщить любую информацию, выражать любые мнения или сомнения по поводу любого обсуждаемого вопроса.

2. Назначьте одного члена группы на роль “адвоката дьявола” – человека, защищающего явно неправомерное дело.

3. Сумейте выслушать различные точки зрения и критику так же спокойно, как и конструктивные комментарии.

4. Отделите усилия по генерированию идей от их оценки: сначала соберите все предложения, а потом уж обсудите плюсы и минусы каждого из них.

5. Если на собрании присутствуют подчиненные, выслушайте сначала их идеи.

### **3.2 Эффективное управление группой с помощью комитетов**

**Комитет** – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Но во всех случаях здесь подразумевается групповое принятие решений и осуществление действий, что отличает комитет от других организационных структур.

**Специальный комитет** – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

**Постоянный комитет** – это перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель. Чаще всего постоянные комитеты ис-

пользуются для предоставления организации консультаций по вопросам непреходящей важности. Известный и часто приводимый пример постоянного комитета – это совет директоров.

Во многих организациях имеются неформальные комитеты. Существуют группы, организованные за пределами формальной организации для решения возникших проблем.

Как и другие инструменты управления, комитет будет эффективным только тогда, когда все или большая часть факторов данной ситуации диктуют выбор именно этого инструмента. Большинство теоретиков управления советуют прибегать к этой форме управления, когда группа может выполнить эту работу лучше, чем один руководитель, или когда организация, передавая всю власть в руки одного человека, подвергает себя риску. Ниже приводятся ситуации, когда управление с помощью комитетов может быть предпочтительным.

1. Когда проблема требует большого опыта в какой-то определенной области, можно использовать такой инструмент как комитет для оказания лицу, ответственному за данный вопрос, консультативной помощи для принятия решения.

2. Когда предлагаемое решение наверняка окажется весьма непопулярным в организации, использование комитета для принятия решения может способствовать ослаблению недовольства в отношении действий конкретных ответственных лиц.

3. Когда коллективное принятие решения поднимает дух организации, комитет может привлечь подчиненных к участию в процессе выработки решений. Иногда, если решение навязано сотрудникам сверху, и никто из руководителей не поинтересовался их мнением по этому поводу, это может привести к подрыву морального состояния подчиненных.

4. Когда есть необходимость координировать работу разных подразделений организации, комитет может явиться форумом для высказывания точек зрения руководителей и помочь им понять свое место в общем деле.

Своей печальной известностью неэффективного инструмента комитеты

часто обязаны их неправильному использованию. Именно они страдают из-за некомпетентного управления.

### **3.3 Сплоченность группы**

Одним из наиболее важных качеств, определяющих эффективность групповой деятельности, является ее сплоченность. Детерминанты сплоченности:

1. Время существования группы. Слишком короткий срок существования группы не позволяет достигнуть высокого уровня сплоченности, а слишком длительный может привести к нарушению достигнутого высокого уровня.

2. Размер группы. Увеличение количества членов в группе свыше девяти человек может повлечь за собой снижение сплоченности.

3. Возраст членов группы. Более сплоченными являются единообразными по возрасту группы.

4. Внешняя угроза. Наличие внешней угрозы влечет за собой повышение показателей сплоченности группы. Руководители иногда не учитывают, что исчезновение внешней угрозы часто приводит к нарушению сплоченности.

5. Предшествующий успех. Гордость за совместные достижения влечет за собой усиление сплоченности. Неудачи подрывают сплоченность.

Известно, что меньшие по численности группы имеют тенденцию к большей сплоченности по сравнению с более многочисленными. Общие установки и ценностные ориентации способствуют сплочению группы. Источниками общих установок и ценностей могут являться религия и этика.

Создание команды. Команда - малая группа, обладающая высоким уровнем сплоченности, имеющая общую цель, которую разделяет каждый из ее членов, групповые нормы и традиции.

Особое место в организации занимают самоуправляемые команды. Их существование обусловлено целями, стоящими перед группой. Самоуправляемая команда самостоятельно принимает решения о распределении заданий, в процессе их выполнения члены группы обучают друг друга и оценивают результаты деятельности.

Итак, команда – это люди, у которых общие цели, ценности, подходы по

реализации и взаимодополняющие навыки (разные способности), принимающие ответственность за свои действия не лично, а группой и разделяющие функции. В команде важна взаимозаменяемость. Состав команды от 5-12 человек - это связано с распределениями ролей. Роли могут меняться. Критерии команды: неформальная атмосфера, задача понятна всеми принимается, открыто выражают идеи и чувства, умеют друг друга слушать и вести дискуссию, критикуют идеи, а не личности, решение принимается всеми (полное согласие, а не соглашательство). Польза от команды – эффективная работа организации.

### **3.4 Повышение мотивация как один из факторов, влияющих на эффективность управления группой**

Проблема мотивации, является одной из базовых по отношению к вопросам эффективного воздействия на деятельность любого человека.

Так, в частности, именно с проблемами мотивации связана одно из основных сложностей в сфере управления группами - одно и то же управляющее воздействие может являться в приложении к одним группам или субъектам персонала эффективным, а по отношению к другим - принципиально неэффективным.

Одной из причин такого различия является неодинаковая мотивация деятельности у различных людей и групп. Рассмотрим данный аспект несколько более подробно.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних ученых, действия человека определяются его побуждениями (потребностями). Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

В частности, теории мотивации используют понятия “потребность” и “вознаграждение”, причем потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку то,

что он считает для себя ценным. Но, как уже указывалось, в понятие “ценность” разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения.

Также, для высокообразованного и интеллектуально развитого специалиста, работающего в престижном научном учреждении, значительно более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получал бы, выполняя обязанности.

Вообще, можно сказать, что “внутреннее” вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство причастности к определенному коллективу, удовлетворение от общения и дружеских отношения с коллегами, тогда как “внешнее вознаграждение” - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного стажа и престижа.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются потенциальные возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения бесконечен.

Так, по данным социологических опросов, для сотрудников молодых возрастных групп в сфере высококвалифицированного, управленческого или творческого труда (“белые воротнички”) основным стремлением является не столько получение большего количества денег (хотя, разумеется, и это тоже), а подтверждение его статуса в коллективе, соответствовавшего его представлениям о своих качествах, как специалиста и личности.

Вообще говоря, существует множество теорий мотивации труда. Одна из таких теорий, теория МакКлелланда делает упор на потребности высшего уровня: власть, успех и причастность. У разных людей может доминировать та или другая из них. Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Подавление данных стремлений неизбежно приведет к конфликту либо в форме внутриличностного, либо в более открытой форме проблемы между личностью и

организацией.

#### **4 Сущность эффективности управления группой**

Сущность работы управляющего состоит в её эффективности. Чем бы он ни занимался – бизнесом или работой в больнице, в правительственном учреждении или в профсоюзном комитете, университете или банке, - от него требуется правильное выполнение задач, причем выполнение качественнее, а значит эффективнее.

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от руководителя, от его способностей. Эффективность управления – в широком смысле - соотношение результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на управление или полных затрат организаций, предприятий; в узком смысле - соотношение результатов деятельности органов, подразделений, работников управления (количества принятых решений, расчетов и т.п.) и затрат на их достижение.

Результатом эффективности работы руководителя являются производственно-экономические и социально-психологические показатели.

К социально-психологическим показателям можно отнести такие, как: совпадение формального и неформального лидера, сплоченность (психологическая совместимость) коллектива, психологический климат.

Эффективность управленческой деятельности зависит от способностей руководителя. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности – это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

Умение обеспечить положительную самоорганизацию управленческой системы. Руководителю предоставлено право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Сильный руководитель подбирает сильных подчинённых, слабый руководитель слабых. В первом случае можно говорить о положительной, а во втором – об

отрицательной самоорганизации управленческой системы. Получается, что вред от слабого руководителя двойной: прямой – от малой эффективности его управленческой деятельности и косвенный, связанный с отрицательной самоорганизацией. Каждого руководителя и специалиста можно оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель и специалист более высокой квалификации.

Умение улучшать функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчинённых. Он старается не привлекать слабых подчинённых к решению сложных или важных вопросов, помогает им разобраться в “нестандартных” ситуациях, опираясь на автократические методы руководства.

#### **Тема 14. Стадии развития формальных и неформальных групп. Командообразование в организации**

##### *Вопросы для обсуждения*

1 Формальные и неформальные группы, стадии развития

1.1 Определение группы и основные характеристики

1.2 Формальные группы

1.3 Неформальные группы

1.4 Причины объединения в группы

1.5 Стадии развития формальных и неформальных групп

2 Команда как феномен групповой самоорганизации

**1 Формальные и неформальные группы, стадии развития**

**1.1 Определение группы и основные характеристики**

Группа - совокупность из двух или более взаимодействующих индивидов, поддерживающих устойчивые отношения между собой, разделяющих общие цели и воспринимающих себя в качестве единой группы.

Четыре основные характеристики групп:

Социальное взаимодействие. Одной из очевидных характеристик групп является то, что они состоят из двух или более людей, находящихся в социаль-

ном взаимодействии. Другими словами, члены группы должны оказывать влияние друг на друга.

Стабильность. Группы также должны обладать стабильной структурой. Хотя группы могут меняться — и часто меняются, — должны присутствовать некие устойчивые отношения, которые объединяют членов группы и позволяет им действовать как единый организм.

Общие интересы и цели. Третья характеристика групп — их члены разделяют общие интересы или цели.

Осознание единства. И последнее, для того чтобы быть группой, люди должны воспринимать себя как группу. Группы состоят из людей, которые воспринимают друг друга как членов своей группы и могут отличать членов группы от не входящих в нее людей.

Определяя группу в терминах этих четырех характеристик, мы определяем группу как очень специфическую совокупность людей. Эти характеристики ответственны за очень важное воздействие групп на организационное поведение. Для лучшего понимания этих воздействий рассмотрим разнообразие групп, функционирующих в организациях.

Наиболее простой способ определения групповых типов — это разделение групп на формальные и неформальные.

## **1.2 Формальные группы**

Формальные группы создаются организацией специально, чтобы направлять членов группы на достижение какой-то важной организационной цели..

Формальная организационная группа также может быть создана для выполнения какой-то определенной задачи. Такая группа называется исследовательской группой. В отличие от командной группы исследовательская группа может состоять из людей с собственными интересами или специализирующимися в определенных областях независимо от занимаемой ими должности в организационной иерархии. Например, компания может иметь комитет по предоставлению равных трудовых прав, члены которого следят за соблюдением справедливости в процессе найма работников организацией. Он может состо-

ять из специалистов по кадрам, корпоративных вице-президентов и работников из магазина. Неважно, представляют ли они постоянно функционирующий комитет, называемый постоянным комитетом, или комитет, сформированный на временной основе, для достижения определенных целей, называемый специальным комитетом, или группой специалистов для решения конкретной задачи, целевые группы широко распространены в организациях.

Команды также можно отнести к формальным группам, так как они часто образованы по указанию сверху, но, поскольку, для эффективной работы команды необходим неформальный элемент, то они занимают промежуточное положение.

### **1.3 Неформальные группы**

Неформальные группы возникают естественным путем среди организационного персонала без каких-либо указаний со стороны правления организации, в рамках которой они функционируют. Один из ключевых факторов образования неформальных групп — разделение общих интересов членами группы. Например, группа работников, объединившихся вместе с целью создания профсоюза или вместе участвующих в марше протеста против загрязнения окружающей среды как результата деятельности их организации, может быть названа группой по интересам. Общая цель, преследуемая членами группы по интересам, может объединять работников на самых разных организационных уровнях. Ключевой фактор в том, что членство в группе по интересам является добровольным, она не создается организацией, а стимулируется проявлением общих интересов.

Неформальные рабочие группы являются важной частью жизни в организации. Хотя они развиваются без прямого поощрения со стороны руководства, дружеские отношения часто порождаются формальными организационными контактами.

### **1.4 Причины объединения в группы**

Люди часто включаются в группы для удовлетворения своих общих интересов и целей. Фактически организации можно рассматривать как совокупность людей, стремящихся к общей цели достижения успеха для компании. Но

это не единственная причина, почему люди объединяются в группы. Существуют некоторые дополнительные причины.

1. Для удовлетворения общих интересов. (Связывая себя с другими, люди могут достигать общих целей)
2. Для достижения безопасности (Группа предоставляет коллективную безопасность, защиту от общих врагов (см. т. Маслоу))
3. Для удовлетворения социальных потребностей (Пребывание в группе помогает удовлетворить базовую человеческую потребность в общении (см. т. Маслоу))
4. Для удовлетворения потребности в самоуважении (Членство в группе предоставляет людям возможность быть признанными (см. т. Маслоу))

### **1.5 Стадии развития формальных и неформальных групп**

Психологические механизмы формирования (возникновения, образования) малых групп могут существенно различаться в зависимости оттого, о каком классе групп идет речь. Образование формальных групп, выступающих структурными элементами социальных организаций и институтов, происходит, как правило, вне прямой связи с потребностями и желаниями людей объединиться именно в рамках данной конкретной группы. В этом случае более правильно говорить о механизмах вхождения или включения индивидов в формирующуюся или уже существующую группу. К числу таких механизмов относится, в первую очередь, привлекательность данной конкретной группы для индивида. Однако вхождение индивида в ту или иную формальную группу, как правило, определяется интересами и потребностями, не связанными непосредственно с потребностью в общении и объединении именно с данными людьми. Именно этим объясняется известный феномен расхождения между группой членства и референтной группой (или значимым кругом общения), исследованный американским психологом Д.Хайменом, и существование неформальных групп внутри формальных организаций.

Неформальные группы, напротив, образуются преимущественно на основе потребностей индивидов в общении, участии, принадлежности и т.д. Поэто-

му в их возникновении большую роль играют психологические механизмы эмоциональной привлекательности, психологической совместимости индивидов.

Наиболее известны две модели формирования групп: пятиступенчатая модель и модель периодически нарушаемого равновесия.

Пятиступенчатая модель определяет пять отдельных стадий, через которые проходит группа в своем развитии.

1. Первая стадия развития группы известна как формирование. В течение этой стадии группового развития члены группы знакомятся друг с другом. Они устанавливают групповые правила, пытаются выявить приемлемые модели поведения с точки зрения как выполнения работы (насколько продуктивной работы ожидают от группы), так и межличностных взаимоотношений (кто несет фактическую ответственность). Во время стадии формирования люди склонны испытывать некоторое смущение и неопределенность относительно своих действий в группе, а также относительно того, насколько выигрышно для них участие в группе. Как только люди начинают воспринимать себя членами своей группы, стадия формирования завершается.

2. Вторую стадию группового развития рассматривают как волнения. Как подразумевает само название, эта стадия характеризуется высокой степенью внутригрупповой конфликтности. Члены группы часто сопротивляются контролю со стороны лидеров группы и демонстрируют враждебное отношение друг к другу. Если конфликты не разрешаются и члены группы ее покидают, группа может распасться. Однако по мере разрешения конфликтных ситуаций и признания лидерства в группе стадия волнений завершается.

3. Третья стадия развития группы называется нормирование. В процессе данной стадии группа становится более сплоченной, а идентификация себя в качестве члена группы более весомой. Между членами группы развиваются тесные взаимоотношения, общность восприятия и резко возрастает заинтересованность в поиске обоюдно приемлемых решений. Усиливаются дух товарищества и чувство общей ответственности за групповую деятельность.

Стадия нормирования завершается, когда члены группы принимают единый для всех набор ожидаемых результатов, который служит основанием общепринятых способов воплощения идей.

4. Четвертая стадия известна как стадия исполнения. К этой стадии установлены внутри групповые взаимосвязи и решены вопросы лидерства, поэтому группа готова к выполнению работы. Пройдя полный цикл установления, группа наконец может направить свою энергию на осуществление работы: хорошие отношения в группе и признание лидера помогают группе выполнять работу на высоком уровне.

5. Признавая, что не все группы вечны, заключительная стадия развития группы носит название стадии роспуска. Группы могут прекратить свое существование, поскольку поставленные цели достигнуты, и они больше не нужны (как, например, специально сформированные группы для сбора денег на благотворительные цели) — в этом случае существование группы просто прекращается. В других случаях группы могут расходиться постепенно либо в силу разделения, либо из-за ухода их членов, либо по причине того, что разработанные групповые нормы более не являются эффективными для группы.

Необходимо помнить, что в разные моменты времени группы могут находиться на любой из стадий своего развития.

Модель переменного равновесия.

Данный подход к формированию группы признает, что члены группы, работающие по принципу выполнения работы к сроку, подходят к выполнению задания по-разному в первой половине срока и во второй.

В течение первой половины всего времени — фазы 1 — группы определяют свою задачу, устанавливают миссию своей работы, которая скорее всего не будет меняться до начала второй половины периода существования группы. Даже если у членов группы появляются новые идеи, они, как правило, не находят своего воплощения. Как только группа достигает срединного момента своего существования (будь это всего несколько часов или несколько месяцев), происходит нечто замечательное. В середине своего существования группа пе-

реживает нечто вроде состояния «кризиса среднего возраста», словно по сигналу тревоги члены группы осознают, что перед ними стоит необходимость изменить характер своих действий, если они собираются достигнуть поставленные цели. С этого начинается фаза 2 существования группы — время, когда группа отказывается от прежних способов мышления и начинают смотреть на свои задачи под новым углом зрения. Тогда группа воплощает свою миссию в жизнь, пока не достигает окончания второй стадии, когда она демонстрирует взрыв активности, необходимый для завершения работы.

Группы вырабатывают инерцию, которая поддерживает ее функционирование (то есть «равновесие») до момента достижения середины пути, когда они приходят к пониманию того, что сроки завершения работы уже близкими. Это стимулирует их пересмотреть важнейшие положения и инициировать изменения, начинающие новую фазу равновесия. Эта фаза длится до тех пор, пока группа не предпримет решающий рывок перед окончанием срока своего существования.

## **2 Команда как феномен групповой самоорганизации**

Командообразование – острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие (в бизнесе, политике, спорте), но ее создание представляет сложный творческий процесс, требующий огромных финансовых затрат и интеллектуальных усилий. Далеко не каждый руководитель обладает нужными для этого навыками, знаниями и временем, и, видимо, не случайно специалисты по управлению персоналом часто рекомендуют возлагать работу по формированию команд на кадровые службы организации. Однако хотя их помощь полезна, все же основную роль в сплочении подчиненных в команду единомышленников должен играть непосредственный руководитель коллектива, и именно это в конечном счете является его главной задачей. Он должен помочь им выработать единую систему ценностей как фундаментальную основу организационной культуры, поставить вдохновляющие цели, воодушевить на получение выдающихся результатов, создав необходимые условия и обеспечив средствами достижения.

Командный дух в коллективе, благоприятный социально-психологический климат, творческая атмосфера, взаимопонимание, доверие, согласие и взаимопомощь достигаются при выполнении ряда условий.

Главное из них – отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов и чувство взаимной ответственности за действия каждого. При выполнении данного условия возникает так называемый синергетический эффект, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов.

Синергетический эффект достигается в результате “групповой компенсации индивидуальных неспособностей”. Разделение труда принимает иные формы, чем в обычной организации. Свои профессиональные обязанности члены коллектива распределяют между собой сами в зависимости от складывающихся условий деятельности. В каждой проблемной ситуации выполнять рабочие операции поручается тому, кто способен сделать это наилучшим образом. Неумение одного совершать какие-либо работы или операции компенсируется навыками и сноровкой другого. В результате первичный коллектив становится первоклассной командой.

Наличие таких команд позволяет упростить линейно-функциональную иерархию и сделать структуру организации более динамичной. Организация становится гибче, лучше реагирует на изменения и автоматически снимает многие проблемы бюрократии.

Другое важное условие успешности командообразования – конгруэнтность структур коллектива, т.е. совпадение канонической организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межличностных отношений. На практике достичь такого совпадения крайне трудно, поэтому обычно стараются добиться того, чтобы руководитель коллектива являлся и его неформальным лидером. По словам П. Дракера, в сплоченной команде единомышленников, возглавляемой признанным лидером, обычные люди становятся способными совершать экстраординарные дела.

В задачу лидера входит избавление сотрудников от чувства страха перед неудачами. Отсутствие уверенности в собственных возможностях побуждает, по словам А. Вайсмана, обычные коллективы “заурядных” исполнителей занижать планку поставленных целей. Но заурядность означает заменяемость, а это самый большой враг успеха в деловой жизни. Команда-победительница должна быть готова встретиться с препятствиями и настроиться на их преодоление. Неудачи, конфликты следует рассматривать как возможные “точки роста”, как сигналы о назревшей необходимости организационных изменений.

Руководитель-лидер обязан убедить своих подчиненных в том, что они не должны бояться браться за самые сложные задачи, что они имеют право на риск, что ошибки нередко становятся ключом к успеху.

Вместе с тем вряд ли можно согласиться с утверждением некоторых авторов, что командные методы работы в организации являются высшей и наиболее эффективной формой сочетания группового самоуправления и единоначалия<sup>3</sup>. Даже сплоченная вокруг своего лидера команда единомышленников отнюдь не всегда достигает максимальной результативности.

Так, если говорить о команде топ-менеджеров, входящих в штаб-квартиру или директорат корпорации, то, по словам Питера М. Сенге, часто обнаруживается, что ее члены только делают вид, что преследуют некую коллективную стратегию, создавая видимость сплоченности и нацеленности на общее дело. На самом деле они отдают все время борьбе за престиж, стараясь избегать того, что способно испортить их деловую личную репутацию. Ради достижения желаемого имиджа они подавляют все разногласия, так что в итоге их совместные решения оказываются либо слабыми и компромиссными, либо отражающими мнение и интересы того, кто сумел “оседлать” всю команду.

Специалист по стратегическому менеджменту К. Боумен обращает внимание на такой недостаток командной деятельности менеджеров, как формирование ими неправильного представления о положении компании. Как ни парадоксально, это происходит в тех случаях, когда они “считают себя отлично сработавшей командой. Они разделяют стереотипные взгляды друг друга на кон-

курению, клиентов и рабочую силу. Они переинтерпретируют или игнорируют отрицательную информацию, которая не сходится с их представлением об окружающем мире”.

Мысль о вреде коллективного единомыслия выразил еще в X в. древне-арабский последователь Аристотеля Абу Наср аль Фараби: “Группу людей, следующих одному мнению и ссылающихся на один и тот же авторитет, ведущий их за собой, ... можно рассматривать как один разум, а один разум может заблуждаться... Когда же различные умы сойдутся после размышлений, самопроверки, споров, прений, дебатов, рассмотрения с противоположных сторон, то тогда не будет ничего вернее того убеждения, к которому они придут”.

## **Тема 15. Идеальная группа**

### *Вопросы для обсуждения*

#### 1 Идеальная рабочая группа

##### 1.1 Роль эффективной рабочей группы в организации

##### 1.2 Основные характеристики эффективной рабочей группы

##### 1.3 Значение положительных норм группы для ее функционирования

##### 1.4 Стили управления и групповая эффективность

##### 1.5 Влияние состава группы на результативность ее деятельности

##### 1.6 Трехмерная концепция эффективности группы Дж. Хэкмана

##### 1.7 Модель групповой эффективности Р. Шварца

#### **1 Идеальная рабочая группа**

##### **1.1 Роль эффективной рабочей группы в организации**

В последние десятилетия в производственной сфере все более возрастает потребность в кооперации и сотрудничестве на рабочем месте. Многие организации углубляют специализацию, технологические процессы требуют интеграции, обмен информацией приобретает глобальный характер. В связи с этим значительно возрос интерес к изучению групп, особенно в 70—80-е годы.

Сегодня, в эпоху сильнейшей мировой конкуренции и появления новейших технологий именно командная работа играет ведущую роль в достижении

ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компаний, является инструментом снижения уровня враждебности и ненависти между людьми

Использование командной работы приводит к значительному изменению качества рабочей силы, поскольку совместная работа требует самоуправления и более широкого информирования членов команды. Люди в группах различаются по возрасту, полу, образованию, культуре, верованиям и ценностям. Возрастание культурных различий работников требует развития таких важных навыков от членов команд, как способность работать с людьми, которые не похожи на них. Кроме того, развитие образования и технологий требует использования в работе множественных трудовых навыков, а не только умения выполнять одну—две конкретные операции.

## **1.2 Основные характеристики эффективной рабочей группы**

МакГрегор представляет список характеристик эффективных и неэффективных управленческих команд:

### **Эффективная группа**

1. Атмосфера, которую можно ощутить или наблюдать, является неформальной, комфортной, релаксирующей (способствует снятию напряжения). Рабочая атмосфера не содержит очевидных напряжений, люди вовлечены и заинтересованы процессом работы, нет скуки.

2. Проводится много дискуссий, в которых все принимают участие, но это дискуссии «по делу» и касаются задач группы. В случае если дискуссия отклоняется от темы, ее можно быстро направить в нужное русло.

3. Задача или цель группы хорошо понимается и принимается ее членами. Задача обсуждается в свободной форме до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, что все члены команды могут найти свое место в ее выполнении,

4. Члены команды слушают друг друга. Все идеи рассматриваются. Люди не боятся выглядеть глупо, предлагая творческую мысль, даже если она кажется чересчур необычной.

5. Существует несогласие. Группа принимает его, а не избегает конфликтов и не «делает вид», что все хорошо и прекрасно. Несогласие не подавляется. Причины конфликтов осторожно изучаются, и группа ищет способы их решить, а не подавить оппозицию. С другой стороны, нет «тирании меньшинства». Несогласные не стремятся доминировать над группой или проявлять враждебность. Их несогласие — это выражение различия в точках зрения. Они ожидают, что их услышат и будет найдено решение.

6. Большинство решений достигается консенсусом, который ясно демонстрирует, что каждый в целом согласен с принимаемым решением и желает двигаться вперед. В случае если остаются несогласные лица, они имеют право оставаться при своем мнении и отметить это несогласие в общем соглашении. Формальное голосование применяется минимально, группа не принимает простое большинство как верную основу для действий.

7. Критика обыденна, искренна и относительно комфортна. Личных нападок, как открытых, так и завуалированных, совсем немного. Критический разбор имеет конструктивную направленность и ориентирован на предотвращение препятствий выполнению работы.

8. Люди свободно выражают свои чувства, а также свои идеи, касающиеся проблем и деятельности группы. Каждый знает, что другие чувствуют и думают по поводу затронутых в обсуждении вопросов.

9. При выполнении действий делаются и принимаются четкие назначения.

10. Руководители группы не доминируют в ней, как и группа не полагается на них чрезмерно. Фактически время от времени руководство меняется в зависимости от обстоятельств. Разные члены группы, в соответствии с их знаниями или опытом, рассматриваются как дилерский «ресурс» и выполняют ли-

дерские роли пока это требуется. Когда группа работает, никто не занимается борьбой за власть. Для группы важно не кто контролирует, а как работа осуществляется.

11. Группа осознает ее собственный процесс работы. Часто она останавливается, чтобы проверить, насколько хорошо все выполняется или что может повлиять на выполнение. Затруднения или проблемы могут быть связаны с процедурой работы или с индивидуальным поведением членов группы во время достижения групповых целей. В любом случае что бы ни происходило, используется открытое обсуждение до тех пор, пока не находится решение.

### Неэффективная группа

1. Атмосфера чаще всего отражает безразличие, скуку и напряжение (люди шепчутся между собой, дело их не интересует, в отношениях наблюдается враждебность и антагонизм, натянутость отношений, холодность, формализм и т. д.). Группа не осознает свои задачи и не вовлечена в процесс работы.

2. Несколько человек доминируют в процессе дискуссии. Часто только они определяют точку зрения группы. Мало делается для того, чтобы кто-то поддерживал четкое направление групповой работы.

3. Из произносимых слов трудно понять, в чем заключается групповая задача или каковы цели. Наоборот, обычно разные люди имеют разные частные и личные цели, которые они пытаются достичь в группе, и эти цели часто противоречат и находятся в конфликте друг с другом и с групповыми задачами.

4. Люди реально не слушают друг друга. Идеи игнорируются или отвергаются. Дискуссии «перескакивает» с вопроса на вопрос, не продвигаясь в решении проблемы.

5. Несогласие в общем не имеет отношения к эффективности группы. Оно может скрываться или подавляться, с одной стороны, руководителем, боящимся конфликтов, с другой стороны, доминированием одной подгруппы над другой, возникшим в ходе открытого столкновения. Несогласие может быть ре-

результатом «решения», принятого путем голосования, в пользу сиюминутных выгод сегодняшнего дня.

Оно может быть результатом «тирании меньшинства», когда человек или небольшая подгруппа ведут себя столь агрессивно, что большинство соглашается с их желаниями, чтобы сохранить мир или выполнить задачу. В целом только наиболее агрессивные члены группы достигают своих целей путем обсуждения, так как менее агрессивные люди имеют тенденцию сохранять спокойствие или отказываются что-либо предпринимать после неэффективных попыток быть услышанными.

6. Действия часто выполняются преждевременно, до того как результат проходит проверку и принимается решение. После собрания остается много недовольных людей, несогласных с решением, но побоявшихся выступить открыто на собрании. Для принятия решения достаточно простого большинства, предполагается, что меньшинство будет его выполнять. Однако в большинстве случаев меньшинство испытывает чувство возмущения и обиды и не выполняет решение.

7. Как выполнять решение, людям не ясно. Никто реально не знает, кто, что собирается делать. Даже когда произведено распределение функций и ответственности, часто возникают сомнения и обсуждаются вопросы, что нужно делать.

8. Руководство остается постоянным. Руководитель может быть сильным или слабым, но всегда «сидит во главе стола».

9. Критика может присутствовать, но она все затрудняет, запутывает, вызывает напряжение. Люди часто начинают испытывать личную враждебность, чувствуют дискомфорт и не в состоянии с этим справиться. Критика идей имеет тенденцию деструктивности. Иногда каждая предлагаемая идея «разбивается в пух и прах», так что после этого никто не желает «высовывать нос».

10. Личностные чувства скрываются. В целом группа демонстрирует, что чувства — это что-то неважное и слишком опасное для обсуждения.

11. Группа избегает любых дискуссий о ее собственном «содержании». В то же время после собраний часто обсуждается, что было плохо и почему. Эти вопросы редко выносятся на обсуждение на самом собрании, где они могут быть решены.

#### Эффективная команда

1. Члены группы обладают навыками осуществления всех видов ролей и функций в группе, как лидерских, так и рядовых участников, необходимых для взаимодействия в группе.

2. Группа существует достаточно долго, развивая и выстраивая спокойные рабочие отношения среди всех членов группы.

3. Группа привлекательна для ее членов, они лояльны по отношению друг к другу, включая лидера.

4. Члены группы и руководители имеют высокую степень конфиденциальности и доверяют друг другу

5. Ценности и цели группы удовлетворяют требованиям интеграции. Члены группы помогают формировать эти ценности.

6. Поскольку члены группы выполняют взаимосвязанные функции, они пытаются разрабатывать цели и ценности, гармонично взаимосвязанные друг с другом.

7. Чем более важной ценность кажется группе, тем больше вероятность, что члены группы будут принимать ее.

8. Члены группы высоко мотивированы ценностями группы. Каждый член группы будет делать все, что он может (будет тратить время и силы), чтобы помочь группе достичь ее главных целей. Все ожидают, что другие будут делать то же самое.

9. Все виды взаимодействия, решение проблем, принятие решений и т. д. происходят в благоприятной, поддерживающей атмосфере. Суждения, комментарии, идеи, информация, критика ориентированы на помощь. Демонстрируется уважение как при оказании помощи, так и при ее получении.

10. Руководитель каждой рабочей группы оказывает большое влияние на формирование тона и атмосферы группы в соответствии с его принципами и практикой. Поэтому в высокоэффективных группах руководитель твердо придерживается принятых принципов руководства и стремится создать атмосферу поддержки и сотрудничества, а не конкуренции среди членов группы.

11. Группа стремится помочь каждому члену развить его способности и потенциал.

12. Каждый член группы добровольно и без возмущения принимает цели группы и ожидает, что группа создаст и ему благоприятные условия.

13. Руководитель и члены группы уверены, что каждый может достичь «невозможного». Эти ожидания максимально мобилизуют усилия и увеличивают личностный рост. При необходимости группа снижает уровень ожидания с тем, чтобы человек не испытывал чувство неудачи или отвержения,

14. При необходимости члены группы оказывают помощь своим членам для успешного достижения их личностных целей. Взаимопомощь — характеристика высокоэффективных команд.

15. Поддерживающая атмосфера высокоэффективных групп стимулирует креативность (творчество).

16. Группа знает ценность «конструктивного» конформизма (подчинения), знает, когда его использовать и для каких целей.

17. Члены группы высоко мотивированы коммуницировать полно и искренне, разделяя информацию, релевантную (имеющую отношение) к ценностям и деятельности группы.

18. Группа эффективно использует коммуникационный процесс для достижения и целей группы.

19. Члены группы также высоко мотивированы на получение информации. Каждый действительно интересуется любой информацией, имеющей отношение к проблеме.

20. В высокоэффективных группах существует высокий уровень мотивации влияния членов группы друг на друга.

21. Групповой процесс в высокоэффективных группах позволяет осуществлять большее влияние на руководителя.

22. Члены группы способны влиять на работу друг друга, на гибкость и адаптацию группы.

23. В высокоэффективных группах люди чувствуют безопасность при выдвижении решений, которые кажутся им подходящими, потому что цели и философия деятельности отчетливо ясны каждому и обеспечены солидной базой для принятия решений.

24. Руководитель высокоэффективной группы выбирается. Его лидерская способность настолько очевидна, что он проявляется как лидер только в неструктурированных ситуациях. Чтобы увеличить вероятность отбора на руководящие должности людей с высокой компетентностью в области лидерства, организация использует для равного по положению назначения соответствующие методы отбора.

### **1.3 Значение положительных норм группы для ее функционирования**

Психолог К. Арджирис, работавший профессором в Йельском, а затем в Гарвардском университете, сосредоточил внимание на влиянии вида рабочей ситуации на личностное развитие индивида в организации. Центр его исследований был сфокусирован на внутриличностном процессе. Он рассматривал каждого человека как обладающего потенциалом, который требуется полностью реализовать, и изучал поведение членов группы, необходимое для эффективной командной работы. Организационная эффективность, по мнению К. Арджириса, — это функция межличностной компетентности членов команды и степени, в которой организация поддерживает положительные нормы. К положительным нормам команды относятся:

1. Искренность идей и чувств.
2. Открытость.

3. Экспериментирование.
4. Помощь другим быть искренними относительно их идей и чувств.
5. Помощь другим быть открытыми.
6. Помощь другим экспериментировать.
7. Индивидуальность.
8. Размышление.
9. Заинтересованность.
10. Внутреннее обязательство.

Исследования К. Арджириса свидетельствуют о низком уровне межличностной компетентности в организациях разных типов. Очень часто люди не замечают своего воздействия на других. Они только наполовину слышат, что другие пытаются сказать им; они придерживаются привычных способов поведения и не пробуют использовать новые подходы. В результате наблюдается взаимное недоверие и подозрение, неискренность чувств, равнодушие. Поэтому акцент на искренности, экспериментировании и индивидуальности подчеркивает наличие потребности и желания у некоторых членов команды изменить существующую ситуацию.

#### **1.4 Стили управления и групповая эффективность**

Р. Блейк и Дж. Моутон - руководители консультационной фирмы, оказывающие консультации по человеческому поведению. Их работа является чрезвычайно важной, так как позволяет связать стили управления и эффективность команд в целостную концепцию, получившую название Grid - «управленческая решетка», или «менеджерская сетка».

Управленческая решетка разъясняет многие из основных принципов поведенческой динамики в бизнесе. Любой менеджер, работающий для фирмы, занимает в ней определенную должность и выполняет назначенные ему обязанности. Это верно в любом случае независимо от того, работает ли он на нижнем или верхнем уровне организации. Всякий раз, когда он действует как менеджер, в голове он держит две вещи. Первая — производство, т.е. результаты его уси-

лий. То, как много он думает о результатах, может быть описано как уровень его заботы о производстве и отражено на горизонтальной оси решетки. Ось имеет девять точек. Точка 9 свидетельствует о высоком уровне заботы о производстве, точка 1 — о низком.

Также менеджер думает о тех, кто его окружает: о начальниках, коллегах, о подчиненных. Вертикальная ось представляет уровень его заботы о людях - эта ось также имеет значение от 9 (высокий уровень) до 1 (низкий уровень). Решетка отражает две составляющие: в деятельности менеджера и помогает понять, как они взаимодействуют. Предполагается, что каждый менеджер использует эти факторы, когда думает о том, как достичь результатов посредством других людей независимо от того, достигает ли он результатов или нет.

Точки пересечения представляют различные типичные модели поведения руководителя.

В правом верхнем углу сетки находится менеджер — 9.9. Этот стиль характеризуется как высоким интересом к людям (процесс), так и к производству (задача), и может быть определен как «управление командой». Руководитель этого стиля использует открытое обсуждение проблем; совместную с группой постановку задач и принятие решений: открытость и честность в общении. Люди в группе, как и руководитель высоко преданы друг другу, работают взаимозависимо и полностью включены в процесс.

Решетка используется для повышения как командной, так и индивидуальной эффективности каждого члена группы. Использование данного метода построения команды включает анализ текущих командных параметров, таких как планирование, решение проблем, коммуникации и других измеряемых факторов командной эффективности в контексте Gird, а также обратную связь от каждого члена команды по поводу их восприятия реальной командной ситуации. Структурированный опыт позволяет членам команды применять эту информацию для разработки плана командного и индивидуального развития. Таким образом, Р. Блейк и Дж. Моутон предложили модель совершенствования

команды и набор стилей поведения, используемых для понимания вклада каждого участника группового процесса.

### 1.5 Влияние состава группы на результативность ее деятельности

Влияние на успех группы такого важного фактора, как состав команды, выявили М. Белбин и его коллеги. Было проведено исследование нескольких сотен небольших групп в процессе деятельности. Ученые определили, что поведение членов групп соответствует одной из девяти предложенных ими в ходе исследования ролей (табл.).

М. Белбин пришел к выводу, что группа, в которой есть исполнители всех девяти ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Также была выявлена зависимость эффективности группы от баланса ролей. Состав группы должен соответствовать заданию, для выполнения которого она создана. Не во всех группах может наблюдаться полный набор ролей, и не все члены группы полностью могут реализовать свою роль. Поэтому М. Белбин рекомендует членам команды осваивать навыки работы еще, как минимум, одной дополнительной роли, чтобы группа имела возможность эффективно достичь поставленной цели.

<b>Роль</b>	<b>Типичные характеристики</b>
Исполнитель	Дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный. Умеет реализовывать идеи в практических действиях
Координатор	Зрелый, уверенный, хороший председатель. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия
Организатор	Изобретателен, обладает богатым воображением, человек с идеями. Умеет решать нестандартные проблемы
Искатель	Экстраверт, энтузиаст, общителен. Исследует возможности, устанавливает контакты, по природе – сетевой

	работник.
Генератор	Изобретателен, обладает богатым воображением, человек с идеями. Умеет решать нестандартные проблемы
Математик	Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает – инспектор
Командный «игрок»	Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды, чувствителен по отношению к индивидам, и к ситуациям.
Финишер	Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений.
Специалист	Себе на уме, одиночка. Профессионал в узкой области знаний.

### 1.6 Трехмерная концепция эффективности группы Дж. Хэкмана

Для определения эффективности групп Дж. Хэкман предложил «трехмерную концепцию эффективности группы», включающую три критерия:

- услуги или продукция должны быть не ниже или превосходить существующие стандарты;
- групповая поддержка:
- удовлетворение потребностей членов группы.

Первый критерий учитывает требования двух типов потребителей: внутренних потребителей — тех, кто находится в организации и принимает результаты работы группы или оценивает ее выполнение, и внешних потребителей - клиентов и заказчиков вне организации, которые используют работу группы.

Второй критерий учитывает то, что большинство групп работает совместно в течение длительного периода времени над выполнением определенных

серий задач. Очевидно, что процессы, которые они используют, должны позволять им эффективно продолжать совместную работу: Например, они должны хорошо коммуницировать друг с другом, доверять друг другу и т. д.

Третий критерий подчеркивает то, что потребности членов группы должны учитываться и также удовлетворяться. Например, работа должна быть интересной. Неинтересная работа слабо мотивирует участников и, вероятно, снижает качество работы. Точно так же услуга или продукт группы должны соответствовать собственным стандартам качества членов группы. В долгосрочном плане группы, не удовлетворяющие потребности своих членов, являются менее эффективными. Чтобы быть эффективной, группа должна соответствовать всем трем взаимосвязанным критериям.

### **1.7 Модель групповой эффективности Р. Шварца**

Р. Шварц, опираясь на работы Дж. Хэкмана и других, разработал модель групповой эффективности. Согласно этой модели на групповую эффективность влияют три фактора: групповой процесс, групповая структура, организационная среда.

В свою очередь, каждый фактор включает определенное количество элементов. К элементам организационной среды относятся: ясная миссия и принимаемое всеми видение; поддерживающая культура; система мотивации, вознаграждающая за достижение цели; информация и обратная связь; обучение и консультации; технологические и материальные ресурсы.

К групповой структуре относятся: ясные цели, мотивирующие задачи, ясно определенные роли, достаточное время, эффективная групповая культура, групповые нормы. К групповым процессам относятся: решение проблем, принятие решений, управление конфликтами, коммуникации.

При использовании модели групповой эффективности руководитель может работать с ней в следующей последовательности:

1. Определить исходное положение группы и элементы, работающие неэффективно.

2. Рассмотреть, как каждый элемент влияет на эффективность группы.
3. Решить, какие изменения нужно провести, чтобы группа стала более эффективной.

Поскольку группы — открытые системы, все элементы группового процесса, структуры и организационной среды могут влиять друг на друга. Изменения в одном элементе могут вести к изменениям в других элементах. Кроме того, недостаточно, чтобы каждый элемент функционировал хорошо, взаимосвязи между элементами должны быть гармоничными

## **Тема 16. Содержательные теории мотивации**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Двухфакторная теория мотивации Герцберга
- 2 Отношение к иерархии потребностей Маслоу
- 3 Вклад в понимание трудовой мотивации
- 4 Критический анализ теории Герцберга

Содержательные теории трудовой мотивации пытаются определить, что же все-таки конкретно стимулирует людей к труду. Разработчиков содержательных теорий интересует выявление имеющихся у людей потребностей (мотивов) и их приоритетности. Они озабочены тем, какого рода вознаграждения или цели люди стараются добиться, чтобы чувствовать себя удовлетворенными и работать хорошо. Содержательные теории считаются "статичными", поскольку они одновременно учитывают всего один или несколько факторов и ориентированы либо на прошлое, либо на настоящее. Поэтому они не всегда могут предсказать мотивацию к труду или поведение; тем не менее эти теории важны для понимания того, что же мотивирует людей к трудовой деятельности.

### **1 Двухфакторная теория мотивации Герцберга**

Герцберг создал специфическую содержательную теорию мотивации трудовой деятельности. Он провел широко освещавшееся исследование в области мотивации, в котором участвовали бухгалтеры и инженеры компаний го-

рода Питтсбурга и его окрестностей. Для получения данных он использовал метод критической ситуации. Специалистам задавались два вопроса по существу:

1. Когда вы испытывали наиболее полное удовлетворение от своей работы и что его порождало?
2. Когда вы относились к работе хуже всего и что породило это отношение?

Ответы, полученные с помощью метода критической ситуации, были интересными и достаточно согласованными. Высказанные положительные ощущения главным образом ассоциировались с опытом работы и ее содержанием. В то же время отрицательные ощущения были связаны главным образом с внешними условиями, в которых осуществляется работа, – ее контекстом. Распожив эти высказанные положительные и отрицательные ощущения в виде таблицы (табл. 1), Герцберг сделал заключение, что удовлетворенность связана с содержанием работы, а неудовлетворенность – с ее контекстом.

Таблица 1-Двухфакторная теория Герцберга

Гигиенические факторы	Мотиваторы
Политика компании и ее администрирование	Достижения
Технический надзор	Признание
Зарплата	Работа как таковая
Межличностные отношения с начальником	Ответственность
Условия работы	Продвижение

Герцберг назвал факторы, вызывающие удовлетворение, мотиваторами, а неудовлетворение – гигиеническими факторами. Термин "гигиена" (так же, как в здравоохранении) относится к факторам, которые носят превентивный характер; в теории Герцберга к гигиеническим относятся факторы, предотвращаю-

щие неудовлетворенность. Вместе взятые мотиваторы и гигиенические факторы образовали основу двухфакторной теории мотивации Герцберга.

## **2 Отношение к иерархии потребностей Маслоу**

Теория Герцберга тесно связана с иерархией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы по своей природе превентивны и связаны с окружающими условиями; грубо они соответствуют низшим уровням потребностей Маслоу. Эти гигиенические факторы устраняют неудовлетворенность, но не приводят к удовлетворению. Действительно, они поднимают мотивацию до теоретически нулевого уровня, представляют необходимое "основание" для предотвращения неудовлетворенности и служат отправной точкой для истинной мотивации. Сами по себе гигиенические факторы не создают мотивации. Только мотиваторы (или истинно мотивирующие факторы) побуждают людей к деятельности. В некотором приближении они соответствуют потребностям высших уровней иерархии Маслоу. Согласно теории Герцберга, для истинной мотивации у человека должна быть работа, содержание которой связано с определенным напряжением сил.

## **3 Вклад в понимание трудовой мотивации**

Двухфакторная теория Герцберга пролила новый свет на содержание трудовой мотивации. До ее появления менеджеры концентрировали свое внимание главным образом на гигиенических факторах. При столкновении с моральными проблемами типичным решением было повышение оплаты труда, увеличение дополнительных льгот и улучшение условий труда. Однако обнаруживалось, что такие упрощенные решения по-настоящему не работают. Это ставило менеджеров в тупик: они платили более высокую зарплату, предлагали прекрасный пакет дополнительных льгот, обеспечивали очень хорошие условия труда, а их работники так и оставались немотивированными к труду. Теория Герцберга предлагает объяснение этой проблемы. Сосредоточивая внимание

исключительно на гигиенических факторах, руководители не мотивируют свой персонал.

Вероятно, мало кто из рабочих или менеджеров думает, что они не заслужили повышенной зарплаты. Однако очень многие рабочие и менеджеры, испытывающие чувство неудовлетворенности, считают, что получили недостаточное повышение. Это простое наблюдение показывает, что гигиенические факторы важны для устранения неудовлетворенности, но не приводят к удовлетворенности. Герцберг был, вероятно, первым, кто сформулировал мысль о том, что гигиенические факторы абсолютно необходимы для сохранения человеческих ресурсов организации. Однако в соответствии с пониманием Маслоу, когда "желудок полон" благодаря удовлетворению гигиенических потребностей, что характерно для большинства современных организаций, эти факторы перестают мотивировать работников. Согласно теории Герцберга, персонал будет мотивировать только работа, требующая определенных усилий и обеспечивающая возможности достижений, признания, ответственности, продвижения и роста.

#### **4 Критический анализ теории Герцберга**

Хотя двухфакторная теория Герцберга широко используется в учебной литературе и имеет значение для практиков, с академической точки зрения она, несомненно, чересчур упрощает мотивацию трудовой деятельности. Когда исследователи отступали от методологии критической ситуации, использованной Герцбергом, им не удавалось выявить два фактора. Оказывается, что существуют относящиеся к работе факторы, которые вызывают как удовлетворенность, так и неудовлетворенность. Эти исследования указывают на то, что в строгом смысле двухфакторная теория не находит подтверждения.

Несмотря на очевидную ограниченность двухфакторной теории, мало кто сомневается, что Герцберг внес существенный вклад в изучение трудовой мотивации. Он расширил концепцию иерархии потребностей Маслоу и сделал ее

более применимой к трудовой мотивации. Герцберг также обратил внимание на значение содержательных факторов, относящихся к работе, для мотивации трудовой деятельности, которыми ранее несправедливо пренебрегали; зачастую их и вовсе игнорировали. Метод проектирования рабочего места в рамках содержательного обогащения труда также является вкладом Герцберга в развитие менеджмента. В целом Герцберг много сделал для лучшего понимания содержательных факторов работы и удовлетворенности, но, как и его предшественники, не достиг цели в разработке всеобъемлющей теории трудовой мотивации. Его модель охватывает лишь некоторую часть содержательной мотивации к труду; она не дает адекватного описания этого сложного процесса.

## **Тема 17. Процессуальные теории мотивации**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Процессуальные теории трудовой мотивации
  - 1.1 Модель Портера–Лоулера
  - 1.2 Практические следствия данной модели
  - 1.3 Вклад в теорию и практику трудовой мотивации

### **1 Процессуальные теории трудовой мотивации**

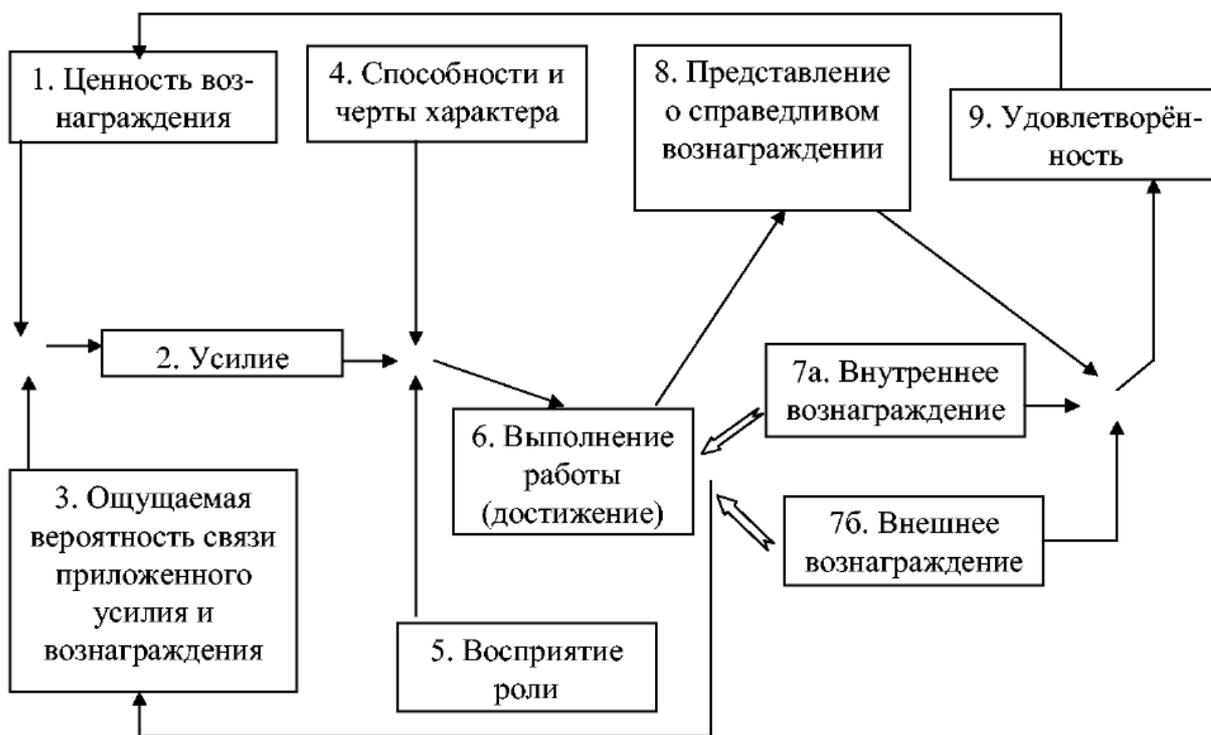
С помощью содержательных моделей делаются попытки определить, что мотивирует людей на рабочем месте (например, самореализация, ответственность или рост); конкретизировать корреляционные механизмы мотивированного поведения. Процессуальные же теории, напротив, исследуют когнитивные предпосылки, которые затем реализуются в мотивации или действиях, и, что более существенно, их взаимосвязь друг с другом. Понятие "ожидание" из теории познания вносит существенный вклад в понимание сложных процессов, связанных с трудовой мотивацией.

#### **1.1 Модель Портера–Лоулера**

В содержательных теориях безоговорочно принимается, что удовлетворенность ведет к улучшению работы, а неудовлетворенность снижает исполни-

тельность. Модель Герцберга в действительности представляет собой теорию удовлетворенности трудом, и все же она не рассматривает взаимоотношение удовлетворенности и исполнительности. Теория Врума также в значительной степени избегает анализа этой связи. Взаимозависимость между удовлетворенностью и трудовой деятельностью конкретно была рассмотрена лишь в модели мотивации Портера и Лоулера.

Портер и Лоулер исходят из предпосылки, что мотивация (усилие или энергия) не равна удовлетворенности или исполнительности. Мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать. На рис. 5.6 изображена модель со многими переменными, которую используют для объяснения сложной взаимосвязи, существующей между мотивацией, исполнительностью и удовлетворенностью. Существенным является указание Портера и Лоулера на то, что усилие (энергия или мотивация) непосредственно не приводит к повышению производительности. Эта связь опосредована способностями, чертами характера и представлением работника о собственной роли. В модели Портера–Лоулера более важным считается то, что следует за выполнением работы. Степень удовлетворенности будут определять само поощрение и его восприятие. Другими словами, модель Портера–Лоулера предполагает (и это ее самое существенное отличие от традиционного понимания), – что выполнение работы ведет к удовлетворенности. Уже многие годы эта модель в значительной степени подтверждается исследованиями.



**Рис. 5.6. Мотивационная модель Портера-Лоулера**

## 1.2 Практические следствия

Хотя модель Портера–Лоулера более ориентирована на практическое использование, она все же слишком сложна, чтобы ликвидировать существующий отрыв теории от управленческой практики. К чести Портера и Лоулера надо отметить, что они вполне отдавали себе отчет в необходимости внедрения своей теории и результатов исследований в практику. Они рекомендуют практикующим менеджерам идти дальше традиционной оценки отношения к работе и стараться оценивать такие переменные, как ценность возможного поощрения, восприятие связей между усилиями и вознаграждением, а также восприятие ролей. Эти переменные, безусловно, помогут менеджерам лучше понять, что определяет усилия и продуктивность. Уделяя особое внимание тому, что следует за выполнением работы, Портер и Лоулер рекомендуют организациям проводить критическую переоценку своей политики вознаграждения. Они подчеркивают, что менеджмент должен сконцентрировать усилия, чтобы оценить, на-

сколько уровень удовлетворенности соответствует уровню выполнения работы. Эти рекомендации были подтверждены научными исследованиями.

### **1.3 Вклад в теорию и практику трудовой мотивации**

Модель Портера и Лоулера, без сомнения, внесла большой вклад в повышение уровня понимания процесса мотивации трудовой деятельности и взаимоотношений между выполнением работы и удовлетворенностью, но пока еще не оказала сильного влияния на реальную практику управления человеческими ресурсами. Тем не менее, модели ожидания содержат некоторые рекомендации, которым могут следовать менеджеры по работе с персоналом. Например, было высказано предположение, что на первом этапе (взаимосвязь между мотивацией и выполнением работы) необходимо преодолеть барьеры, перечисленные ниже.

- Сомнения относительно способностей, навыков или знаний.
- Физическая или практическая возможность выполнения работы.
- Зависимость данной работы от других людей или видов деятельности.
- Неопределенность требований к этой работе.

Кроме того, для завершающей стадии (взаимосвязь между выполнением работы и удовлетворенностью) даются следующие рекомендации.

- Определить, какого рода поощрение больше всего ценит каждый из работников.
- Определить желаемый уровень выполнения работы.
- Сделать этот желаемый уровень достижимым.
- Связать ценное людьми вознаграждение с выполнением работы.

**Тема 18. Понятие социально-психологического климата и его влияние на потребности работника организации**

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Сущность понятия социально-психологического климата в трудах ученых
- 2 Общая характеристика социально-психологического климата коллектива
- 3 Потребности работника организации
- 4 Влияние социально-психологического климата на потребности работника организации

### **1 Сущность понятия социально-психологического климата в трудах ученых**

В условиях современной научно-технической революции постоянно растет интерес к явлению социально-психологического климата коллектива. Актуальность данной проблемы диктуется, прежде всего, возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность и усложнением психической жизнедеятельности людей, постоянным ростом их личностных притязаний.

Значимость социально-психологического климата определяется тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. Социально-психологический климат выступает также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива.

В многочисленных определениях и интерпретациях социально-психологического климата, предложенных на Западе, имеется одна общая черта: везде говорится о взаимодействии индивида с организационной средой. Известный американский психолог, один из создателей психологической теории организации - К. Левин - вначале пользовался понятием «социальная атмосфера», которое и до сих пор встречается в работах некоторых американских авто-

ров. И, хотя Левин не дал точного определения этому понятию, среди психологов установилось своего рода согласие, что под ним понималась некая совокупность психологических характеристик среды и что оно является синонимом понятий «климат среды», «климат организации».

Быстрое развитие в США психологии организации и управления во второй половине 50-х гг. потребовало уточнить содержание социально-психологического явления, названного климатом, что привело к возникновению ряда новых понятий.

Центральное место среди них занимает понятие «климат организации», или «организационный климат». Причем число определений настолько велико, и они так разнообразны, что зарубежные психологи предпочитают идти по пути выделения наиболее общих для разных определений признаков. Так, изучив точки зрения многих авторов, Р. Таджури считает, что климат - это относительно устойчивое качество внутренней среды организации, которое: а) чувствуется членами этой организации; б) влияет на их поведение; в) может быть описано по ряду измерений в ценностных понятиях, принятых организацией.

Дж. Кэмпбелл и его соавторы выделяют для характеристики климата организации следующие четыре фактора:

- степень автономии действий для индивида;
- степень структурно-ролевой спецификации его положения;
- тактику вознаграждений;
- уровень взаимоподдержки, теплоты и внимания в отношениях между членами организации.

Интересно и такое определение, которое дал французский психолог Гадбуа: «Климат организации, - пишет он, - представляет собой глобальное восприятие ее членами ряда общих, относительно устойчивых свойств этой организации и социальных воздействий, которые происходят внутри ее».

Дифференциация исследований климата в зависимости от их объектов и целей привела к возникновению новых, более узких и специализированных понятий. Так, Шнейдер и Халл, изучая проблему удовлетворенности своей дея-

тельностью среди священников, стали пользоваться понятием «климат работы». Центральным фактором, определяющим содержание этого вида климата, были сама работа и среда, в которой она велась.

Таджури предложил дальнейшее дробление понятия климата. Он считает необходимым, например, различать «административный климат» и «климат менеджмента». Под первым понимался ряд факторов, определяющих условия работы администраторов различных уровней, под вторым - общие принципы отношения к человеку в той или иной организации.

Наконец, следует сказать и о том, что довольно часто понятие «климат» подменяется такими терминами, как «среда», «мораль организации», «культура организации» и т.п.

Таким образом, в зарубежной психологии говорят об «организационной культуре» в организациях, которая опирается на формирование психологического климата отношений между работниками.

В отечественной социальной психологии термин «психологический климат» впервые использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы.

Одним из первых раскрыл содержание социально-психологического климата В. М. Шепель. Психологический климат, по его мнению - это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми в организации состоит из трех составляющих. Первая составляющая - это социальный климат, который определяется осознанием общих целей и задач организации. Вторая составляющая - моральный климат, определяющийся принятыми моральными ценностями организации. Третья составляющая - это психологический климат, то есть те неофициальные отношения, которые складываются между работниками. В целом, этот феномен принято называть социально-психологическим климатом коллектива организации.

Б. Ф. Ломов включает в понятие психологический климат систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

Р. Х. Шакуров рассматривает понятие психологического климата с двух его сторон: психологической, которая раскрывается в эмоциональных, волевых, интеллектуальных состояниях и свойствах группы и социально-психологической, которая проявляется в интегративных особенностях психологии группы, значимых для сохранения ее целостности и для ее функционирования как самостоятельного объединения людей.

По мнению К. К. Платонова и В. Г. Казакова, социально-психологический климат - это такое свойство группы, которое определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой.

Можно остановиться на определении социально-психологического климата отечественных авторов, в частности К. К. Платонова и В. М. Шепеля, так как в нашей стране данное понятие рассматривают как раз с таких позиций, как отмечали эти ученые.

## **2 Общая характеристика социально-психологического климата коллектива**

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции.

Социально-психологический климат может рассматриваться в качестве полифункционального показателя:

- уровня психологической включенности человека в деятельность;
- меры психологической эффективности этой деятельности;

- уровня психического потенциала личности и коллектива, не только реализуемых, но и скрытых, неиспользованных резервов и возможностей;
- масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива;
- тех сдвигов, которые происходят в структуре психического потенциала личности в коллективе.

Этот термин, ныне широко употребляемый, часто принято ставить в один ряд с понятиями духовной атмосферы, духа коллектива и преобладающего настроения.

Социально-психологический климат коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих его людей.

Не только в социологии, но и в психологии утвердилась точка зрения, согласно которой главной структурой образующей социально-психологический климат является настроение.

Психологический климат (СПК) – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Климат отношений между людьми в организации состоит из трех составляющих. Первая составляющая – это социальный климат, который определяется осознанием общих целей и задач организации. Вторая составляющая – моральный климат, определяющийся принятыми моральными ценностями организации. Третья составляющая – это психологический климат, т.е. те неофициальные отношения, которые складываются между работниками.

В целом этот феномен принято называть социально-психологическим климатом коллектива организации.

Взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом – важнейшая проблема для руководителей компании, фирмы. Поэтому так важно знание важнейших составляющих СПК орга-

низации. Благоприятный СПК – это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.

Удовлетворенность взаимоотношениями по горизонтали (с товарищами) и по вертикали (с руководителями) рассматривается как важный показатель СПК в трудовом коллективе. Показатели удовлетворенности взаимоотношениями по горизонтали тесно связаны с частотой обсуждения в коллективе вопросов, непосредственно связанных с работой, а так же с частотой контактов членов коллектива в свободное от работы время. В самой официальной обстановке между людьми так или иначе складываются личные отношения и они не могут не влиять на общую атмосферу в коллективе, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений в группе.

Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. От него зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников. Многое зависит от его стиля руководства. СПК – это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе.

### **3 Потребности работника организации**

К основным потребностям работника организации:

*Физиологические потребности.*

*Потребность в защищенности (безопасности).*

*Потребность в равенстве.*

*Отрицательные и положительные оценки.*

*Потребность в признании компетентности.*

*Потребность в принадлежности и причастности.*

*Потребность в самоутверждении.*

*Потребность роста.*

*Потребность в информации.*

*Материальные потребности.*

*Потребность в хороших взаимоотношениях.*

#### **4 Влияние социально-психологического климата на потребности работника организации**

Естественно, что работнику также важно, чтобы трудовая деятельность на данном предприятии удовлетворяла как можно в большей степени все потребности, и обычно для этого работники прикладывают немалые усилия. Поэтому немаловажное значение имеет социально-психологический климат в коллективе. Как правило, удовлетворение большинства потребностей работника связано именно с деятельностью в коллективе.

Несомненно, физиологические потребности и потребность в безопасности должна удовлетворять сама организация, её эффективно действующая система. Однако нельзя не заметить, социально-психологический климат коллектива может определять, будет ли чувствовать себя защищенным работник, трудясь именно в этом коллективе. Если СПК в коллективе благоприятный - коллеги помогают и поддерживают друг друга, то сотрудники будут чувствовать себя более уверенно, не отслеживая постоянно свою безопасность, не находясь в постоянном напряжении, то есть благоприятный СПК в коллективе повысит эффективность трудовой деятельности.

Удовлетворение потребности в равенстве также зависит от СПК. Каждый работник стремится быть не хуже других или даже лучше. Если атмосфера в коллективе располагает к тому, чтобы сотрудники конфликтовали друг с другом, то, соответственно, многие будут стремиться показать свое превосходство над остальными. Если же СПК в коллективе благоприятный, то коллеги могут не претендовать на «высшую» позицию, а быть наравне со всеми.

Каждый желает быть оцененным, и если человек получает положительные отзывы от коллег и руководства, то это стимулирует его к дальнейшему совершенствованию.

В процессе трудовой деятельности работник совершенствуется как профессионал, и ему требуется подтверждение его значимости со стороны окружающих.

Потребность в принадлежности компании можно удовлетворить посредством хорошего социально-психологического климата в коллективе. Для человека важно трудиться в престижной фирме, ему приятно, если в кругу друзей ему говорят, что работать в такой фирме это почетно. Но даже если этого не происходит, то сотрудники обычно утверждают, что их организация самая лучшая, и даже в случае неудачи рассчитывают на успех в будущем.

Для каждого человека важно самоутвердиться. И если в коллективе его значимость подтверждается, все признают, что он действительно замечательный человек и профессионал, что данная профессиональная деятельность – его стезя, то работник чувствует себя состоявшимся человеком.

Благоприятный социально-психологический климат в коллективе способствует удовлетворению потребности в росте.

Для работника также необходимо удовлетворить потребность в информации, и не только в служебной, необходимой для профессиональной деятельности. Ему нужно знать какое значение имеет его организация, какие отношения складываются в ней.

Если коллектив работает слаженно, вовремя и эффективно выполняя задания, то в большинстве случаев материальное вознаграждение обеспечено, а также руководство может материально поощрять тех, работников, которые трудятся лучше других. И благоприятный СПК в коллективе способствует тому, чтобы каждый его член мог рассчитывать на премию. Если же отношения в коллективе сложные, то невыполненная вовремя работа может стать «камнем преткновения», из-за которого отношения ещё более ухудшатся, ведь сотрудники не выполнили план и, соответственно, не получили желаемого вознаграждения. А также отдельный сотрудник может трудиться только для того, чтобы получить персональное вознаграждение, используя при этом других.

Человеку необходимо общение. Если в коллективе коллеги общаются друг с другом, проводят вместе свободное время, дружат, то данную потребность человек удовлетворяет, а заодно и потребность в хороших взаимоотношениях с коллегами.

Таким образом, взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом - важнейшая проблема для руководителей компании, фирмы. Поэтому важно знание важнейших составляющих СПК организации, разработанных как отечественными, так и зарубежными исследователями. Благоприятный СПК - это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.

## **СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

### **Практические разработки деловых игр**

#### **Тема 12. Деловая игра «Мир»**

##### *Цели деловой игры:*

3. Сформировать у участников игры более точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обуславливающих успешную управленческую деятельность в дорожном хозяйстве.

4. Обучить экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала кадров отрасли.

3. Развить творческое мышление участников игры, способность эффективно взаимодействовать друг с другом при принятии коллегиальных и коллективных решений.

##### *Методические рекомендации и порядок проведения игры*

Участникам деловой игры «Мир» (моделирование идеального руководителя) в качестве исходной информации предлагаются: бланк играющего и шкала для оценки факторов управленческого персонала.

В системе работы с кадрами одной из наиболее сложных и недостаточно разработанных проблем является объективная оценка управленческих кадров. Достоверная оценка кадров управления необходима при выборах руководите-

лей, выдвижении работников в резерв, переаттестации кадров, повышении квалификации руководителей и специалистов.

В настоящее время существует множество подходов к оценке управленческих кадров. Большинство из них сводится к количественной оценке деловых и личностных качеств управленческого персонала. При этом оцениваются не результаты деятельности руководителей, а факторы их управленческого потенциала.

Под факторами управленческого потенциала руководителей понимают не только личностные качества, знания, умения и навыки, но и возможности, благодаря которым успешно осуществляется управленческая деятельность. На практике у руководителей представления об этом разные, отсюда и разная степень критичности оценки работником своего управленческого потенциала, а также потенциала резервистов на управленческие должности. Поэтому важно, чтобы обучаемые сами построили модели «идеального руководителя» и обсудили их коллективно.

#### ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ДИ «МИР»

1. Руководитель игры ставит задачу на игру, объясняет ее цели, исходные условия, правила игры и задачи участников.

2. Каждый участник игры оценивает по предложенным показателям управленческий потенциал, а также перечень факторов этого потенциала, необходимых «преуспевающему руководителю» предприятия (объединения) дорожного хозяйства (ПДХ).

3. Каждая игровая группа путем взаимных консультаций вырабатывает общую оценку факторов управленческого потенциала «преуспевающего руководителя» ПДХ.

4. Участники игры совместно определяют коллективную оценку предложенного перечня факторов управленческого потенциала «идеального руководителя» ПДХ.

5. Участники игры определяют отклонения индивидуальной и групповой оценок от эталонной и подсчитывают суммы этих отклонений.

6.Руководитель объявляет результаты игры, анализирует групповую и коллективную деятельность участников игры.

#### ПРАВИЛА ИГРЫ

- Каждый обучаемый получает два бланка:
  - ✓ бланк играющего, в котором представлен перечень факторов управленческого потенциала руководителя ПДХ;
  - ✓ бланк для оценки факторов.
- Количественная оценка факторов управленческого потенциала сводится к определению меры каждого фактора, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности.
  - Сначала каждый игрок оценивает себя, заполняя графу 3 «Само-оценка». На все вопросы слушателей отвечает только руководитель игры. Затем также самостоятельно каждый участник оценивает факторы управленческого потенциала, которым должен обладать, по его мнению, преуспевающий руководитель ПДХ. При этом он заполняет графу 4.
  - Все участники игры разбиваются на команды по 4-6 человек в зависимости от общего числа играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общую групповую оценку факторов управленческого потенциала «преуспевающего руководителя». Команды между собой не консультируются. Каждая команда заполняет графу 5.
  - После индивидуальной работы все игроки участвуют в выработке коллективной оценки факторов управленческого потенциала, то есть модели «идеального руководителя». На доске вычерчивается таблица, в нее заносятся оценки, представленные отдельными группами, и на их основе вырабатывается коллективная, обобщенная оценка. При этом заполняется графа 6.
  - Деятельность участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная и групповая ошибки по каждому оцениваемому фактору определяются как разность оценок (баллов) по графам 4 и 6, а также графам 5-6. Затем ошибки суммируются по всем оцениваемым факторам.

- Выигрывает тот участник игры или та команда, у которых сумма ошибок минимальна.

### Бланк играющего

№ п/п	Оценивающие факторы	Самооценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталонная (коллективная) оценка	Отклонения от эталона оценки	
			индивидуальная	групповая		индивидуальной	групповой
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Критическое отношение к действительности, своей деятельности						
2.	Стойкая и творческая приверженность к перестройке						
3.	Способность возглавить перестройку						
4.	Учет в руководстве человеческого фактора						
5.	Единство слова и дела						
6.	Способность творчески осуществлять свою деятельность						
7.	Профессионализм						
8.	Желание учиться работать						
9.	Умение достичь конечных результатов с наименьшими затратами						
10.	Нетерпимость к бюрократии						
11.	Способность к разработке самостоятельных альтернативных решений						

12.	Отношение к алкоголю						
13.	Способность к восприятию критики						
14.	Твердость и решительность						
15.	Профессиональная память						
16.	Работоспособность						
17.	Педагогические способности						
18.	Активность и энергетика						
19.	Знание теории управления производством						
20.	Знание трудового законодательства						
21.	Знание отраслевой экономики						
22.	Знание научной организации труда						
23.	Знание организации производства						
24.	Знание техники и технологии производственных процессов						
25.	Умение организовать коллегиальное принятие решений						
26.	Умение со вкусом одеваться						
27.	Чувство юмора						
28.	Информированность о событиях за рубежом						
29.	Образование						
30.	Опыт работы на руководящей должности						
31.	Возраст						
32.	Управленческая подготовка						
	Сумма ошибок						

### Шкалы для оценки факторов управленческого потенциала

Оцениваемые факторы
---------------------

Оценка	Деловые и личностные знания, умения, навыки, качества	Образование	Опыт работы на руководящей должности	Возраст, лет	Управленческая подготовка
5.	Уровень весьма высокий	Высшее экономическое	Свыше 15 лет	22-30	На факультете менеджмента вуза
4.	Уровень высокий	Высшее техническое	От 10 до 15 лет	31-35	На факультете повышения квалификации при вузе
3.	Уровень средний	Высшее гуманитарное	От 5 до 10 лет	36-40	В институтах повышения квалификации и их филиалах
2.	Уровень низкий	Среднее специальное	От 1 года до 5 лет	41-45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы
1.	Уровень крайне низкий	Среднее	До 1 года	Свыше 45	Нецелесообразна (при самооценке выставляется «1», если подготовки не было)

Примечание. Знаком «0» обозначается невозможность оценить фактор.

## ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Преподаватель подводит итоги деловой игры «Мир». Определяет игрока или команду, набравших наименьшую сумму ошибок. Желательно более подробно рассмотреть эталон и обсудить правильность выбора факторов, а также то, как будут изменяться требования к основным факторам у линейных и функциональных руководителей, а также определить минимальный состав факторов, позволяющих оценивать руководящие кадры различных уровней управления.

### Тема 13. Деловая игра «Стиль»

#### *Цели деловой игры:*

1. Расширить психологическую компетентность участников игры.
2. Разработать практические рекомендации по совершенствованию индивидуального стиля управления.
3. Развить у участников игры культуру делового взаимодействия, обучить сотрудничеству.
4. Показать участникам игры различные способы организации ведения дискуссий.
5. Помочь овладеть приемами вербальной и невербальной коммуника-

ции, формами делового общения (докладом, сообщением, оппонированием, постановкой вопросов и ответов, формулированием реплик, презентацией информации).

6. Продемонстрировать технологии выработки коллективных решений.

7. Развить личность каждого участника игры через создание условий для самопознания и самореализации.

Деловая игра «Стиль» рассматривает вопросы индивидуального стиля руководства трудовым коллективом, его положительные и отрицательные стороны в условиях перехода «на новые условия хозяйствования».

По характеру моделируемых ситуаций - *это игра-тренажер*, которая моделирует процесс самопроизвольного развития ситуации и направлена на формирование навыков ведения дискуссии по проблеме.

По характеру игрового процесса ДИ относится к *играм интерактивного типа*, то есть взаимодействие участников обязательно.

По способам передачи и обработки информации эта деловая игра представляет собой ручную игру (с применением обычных средств связи и обычных носителей информации).

По динамике моделируемых процессов игра является *саморазвивающейся* с регламентированным временем.

По целенаправленности эта ДИ может быть отнесена к классу *универсальных* деловых игр, так как она может применяться в учебных, производственных и научно-исследовательских целях.

Игра «Стиль» в полном объеме рассчитана на 8 часов учебного времени, на аудиторию не менее чем 17 человек. Возможен четырехчасовой вариант игры с наименьшим числом участников, однако в этом случае или сокращается количество ролей, или некоторые участники исполняют по две роли одновременно. Можно также по усмотрению организатора сократить или исключить некоторые игровые сюжеты, в зависимости от целей игры.

Данную игру можно провести и с увеличением числа участников, например вдвое, в этом случае количество игровых групп также удваивается (доклад-

чки и содокладчики). Однако если на «игровой поляне» более 35 человек, то эффективность образовательных результатов снижается.

Содержанием ДИ «Стиль» может быть любая социально-психологическая проблема из сферы руководства трудовым коллективом, например социально-психологические методы руководства, конфликты в трудовом коллективе, взаимодействие руководителя и подчиненных, демотивация персонала и т.п.

Результатом игры являются практические рекомендации руководителям по совершенствованию стиля управления. На основе данной игры можно выявить индивидуальный когнитивный стиль, коммуникативные возможности руководителей и осуществить коррекцию, помочь разработать программы самомаркетинга и самоменеджмента.

Игра может иметь широкое применение во всех звеньях повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров во всех отраслях народного хозяйства.

#### ОБЪЕКТ ИГРОВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

Объектом игрового моделирования в ДИ «Стиль» является процедура дискуссии, которая включает в себя: подготовку сообщений по разным типам индивидуального стиля управления, выявление отрицательных и положительных факторов, препятствий на пути реализации цели деятельности, порождаемых тем или иным стилем, потенциальных проблем в управлении; собственно дискуссию и разработку практических рекомендаций по совершенствованию стиля.

#### СТРУКТУРА ИГРОВОГО КОМПЛЕКСА

Игровой комплекс — это организатор игры и четыре игровые группы: одна группа экспертов и три игровые группы с комплектом ролей для каждой из них.

*Организатор деловой игры «Стиль»:*

- управляет общим ходом игры;
- проводит вводную беседу по проблеме и общий инструктаж по целям и технологии проведения игры;
- организует тестирование участников;

- распределяет участников в команды и комментирует игровые роли;
- объявляет регламент и следит за его исполнением;
- формулирует правила игры и нормы деловой коммуникации;
- осуществляет взаимодействие всех команд в соответствии со структурой игры и на основании заданных правил, а также норм и ограничений;
- консультирует экспертов;
- осуществляет коррекционно-ролевую функцию;
- обеспечивает психолого-познавательный эффект игры;
- подводит итоги, резюмирует успехи и упущения.

#### *Группа «экспертов»*

Количественный состав экспертов - 3-5 человек. Главная задача группы - провести экспертизу деятельности игровых команд: содержания и формы презентации информации; ролевого общения в дискуссии; уровня аргументации и контраргументации; выполнения заданных норм ведения дискуссии. Основной акцент эксперты делают на качественный анализ игры.

### ОПИСАНИЕ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАТОРА ИГРЫ И ИГРАЮЩИХ

#### ➤ *Группа «Директивная модель» управления*

Характеристики: единоначалие - управляет один человек, руководитель. Именно он вырабатывает решения, координирует и контролирует деятельность группы, издает указы, приказы, распоряжения, поддерживает субординационную дистанцию.

#### *Непосредственные результаты применения этой модели*

Качество решений зависит от информации, которой обладает только руководитель, и от его способности правильно ее интерпретировать с целью поиска и выбора решения.

Решения доводятся до сведения подчиненных в форме, предполагающей руководство к действию. Принятие решения зависит от авторитета руководителя (должностного, профессионального и личностного), от его способности вести

свою линию, влиять на людей и убеждать их и тех санкций, которыми он располагает (поощрения и наказания). Принятие решения обусловлено самой ситуацией зависимости.

Однако в реальной практике принятие решения не означает обязательного согласия с ним. Многие управленческие решения оспариваются сотрудниками, но, в основном, кулуарно. Большинство подчиненных не одобряют того, что им диктуют, причем даже те, кто склонен к конформизму. Это обстоятельство порождает неудовлетворенность и демотивацию персонала, что создает неблагоприятную атмосферу труда.

#### *Отдаленные последствия*

Директивная модель управления порождает сложные отношения между руководителем и подчиненными. Она способствует увеличению иерархических ступеней и препятствует сотрудничеству, вызывает необходимость в жестком контроле и увеличении бюрократического аппарата.

Этот стиль управления провоцирует фрустрирующие ситуации (разочарования, «крушения надежд») и способствует тем самым возникновению неформальных групп для противостояния единоначалию.

#### ➤ *Группа «Кооперативная модель» управления*

Характеристики: важной чертой этой модели является активный обмен мнениями между руководителем и сотрудниками организации. Решения принимаются на деловом совещании, собрании. Методы руководства: совет, рекомендации, просьбы. Формальные и неформальные отношения с подчиненными. Руководитель способен к развитию.

#### *Непосредственные результаты применения этой модели*

Этот тип управления увеличивает объем информации и облегчает принятие решения. Однако последнее осуществляется более медленно, чем при директивной модели, так как время уходит на согласование решений. Очевидно, что этот тип управления вызывает большие трудности из-за неумения персонала осуществлять сотрудничество и из-за низкой коммуникативной культуры как руководителей, так и подчиненных.

Чтобы работать с кооперативной моделью управления, руководитель должен быть харизматичной личностью, обладать особыми качествами (вербализацией, чувством личной безопасности, уверенностью в себе, способностью понимания других и т.п.) и владеть технологиями ведения полемики, дискуссий, совещаний.

Кроме того, для реализации кооперативного руководства необходимо обучать административно-управленческий персонал сотрудничеству, эффективному взаимодействию, конструктивной коммуникации. Это достигается путем длительных тренингов с помощью интерактивных технологий, что требует времени. Поэтому переход от директивного управления к кооперативному окажется полезным при формировании игровых групп, а в реальной жизни — при формировании команды и решении вопросов, требующих не срочных решений, а глубокого и развернутого анализа проблемы.

#### *Отдаленные последствия*

Оценка долгосрочных результатов применения этого типа управления - непростое дело. Опыт реализации этой модели у руководителей еще очень мал. Однако очевидно, что при кооперативной модели управления моральное состояние сотрудников и степень их удовлетворенности значительно выше, чем при директивном управлении.

Можно предположить, что отдаленным последствием применения кооперативной модели будет создание структуры группы в виде разветвленной сети. В таких группах лучше осуществляются самоконтроль и самоуправление, составные части иерархии более просты, боковые связи более часты и менее конфликтны. Кроме того, повышается персональная ответственность каждого за конечные результаты деятельности, развивается корпоративная культура и усиливается приверженность фирме.

Современное состояние управления организацией требует от менеджеров большей гибкости и проницательности, основанных на знании поведения и мотивирующих факторов персонала: каждой личности, отдельных групп и всего коллектива.

➤ *Группа «Недирективная модель» управления*

Характеристики: здесь функции управления полностью передаются членам группы, при этом делегируются не только полномочия, но и ответственность. В действительности лидер существует, но играет «клиническую» роль. Методы руководства - уговаривание, упрашивание. Руководитель не принимает непопулярных решений, которые могут нанести ущерб межличностным отношениям в коллективе. В трудной ситуации он старается заручиться большинством голосов («вместе принимаем решение, вместе и отвечать будем»).

*Непосредственные результаты применения этой модели*

Руководитель решает только задачи, лежащие на поверхности, не требующие усилий с его стороны, при появлении сложных проблем может «заболеть», перекладывая их решение на плечи подчиненных. Без руководителя группа живет очень динамично, расходуя свои силы на самоорганизацию.

*Отдаленные результаты*

Снижение уровня ответственности и дисциплины у членов группы, порой анархия. Не вызывает сомнения, что члены группы, ориентированные на результат деятельности, при таком способе «управления» не будут удовлетворены, и, наоборот, те, кто не ориентирован на результат деятельности, будут использовать при таком стиле управления время на решение личных проблем, на пассивное ожидание, на межличностное общение, на злоупотребление рабочим временем.

Эта модель находит свое применение в области формирования навыков межличностных отношений в группах тренинга и для отбора руководителей (тест социальной ситуации). Кроме того, в определенных ситуациях такой попустительский стиль может быть целесообразен в коллективах творческих работников при индивидуальной загрузке и персональной ответственности каждого, а также при смене руководства (на первой стадии), если стиль предшественника был излишне авторитарным, директивным.

*Достоинства и недостатки моделей*

Нет «плохой» и «хорошей» моделей руководства. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки, которые зависят от:

- целей и задач управления;
- статуса руководства;
- складывающейся ситуации;
- особенностей управляемого коллектива;
- личности самого руководителя.

Директивная модель проста и оперативна. Руководителю не приходится вдаваться в бесконечные дискуссии или объяснения, и он имеет возможность «укрыться» за своей должностью, апеллируя к статусу власти. Ответственность же подчиненного ограничена задачей, выполняемой им на основе полученного распоряжения.

Эта система предполагает беспрекословное подчинение и жесткий контроль. Очень часто она ведет к пассивности, лицемерию или сопротивлению. Здесь, как правило, нет места личной инициативе, так как подчиненный должен лишь повиноваться. Однако при напористости руководителя коллектив при таком стиле способен достигать необходимых конечных результатов и реализовывать планируемые программы деятельности, особенно на ближайшую перспективу.

В кооперативной модели каждому члену трудового коллектива предоставлена возможность участвовать в принятии решений и свободно выражать индивидуальное мнение. Она предполагает небольшое число подчиненных, но высокую квалификацию и личную ответственность каждого.

При таком способе управления руководитель лучше знает, что думают его сотрудники. Однако эта система требует, как уже было отмечено, слишком много времени на принятие решения, и поэтому она не универсальна. Ее нельзя применять, когда требуется быстро принять решение. Кроме того, участие всех делает практически невозможным обеспечение конфиденциальности информации.

Кроме того, кооперативная модель требует от руководителя не только организаторских способностей, но и стрессоустойчивости, терпимости к чу-

жому мнению и владения технологиями организации сотрудничества и коллективного принятия решений.

В недирективной модели особенно комфортно чувствуют себя специалисты с развитой персональной ответственностью и высокой квалификацией, способные к самоуправлению и самоорганизации, а также специалисты творческого типа, способные к инновационному мышлению и поведению.

Вместе с тем, работа без руководителя возможна лишь в ситуации, где каждый имеет индивидуальное задание. При необходимости интеграции усилий каждого отсутствие руководителя приведет к конфликтам и потере рабочего времени.

Таким образом, каждая модель может быть применима в определенной ситуации, предпочтение одной из них зависит от следующих факторов:

- степени срочности выполнения задания;
- конфиденциальности задач;
- величины группы;
- умственных и профессиональных способностей подчиненных;
- управленческой компетентности руководителя.

В игре «Стиль» разыгрывается два комплекта ролей:

- а) для внутригрупповой дискуссии,
- б) для межгрупповой дискуссии.

#### РОЛИ ДЛЯ ВНУТРИГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

**«Эрудит»** — наиболее образованный, обладающий разносторонними знаниями, хорошо ориентированный в проблемах по теме игры участник.

**«Аналитик»** - человек, умеющий анализировать информацию, склонный к диагностике и прогнозированию, стремящийся во всем разобраться, докапывающийся до глубинных причин и связей.

**«Диагност»** - хорошо и быстро схватывающий ситуацию, лучше других понимающий, что происходит, видящий целое и его смысл.

**«Генератор идей»** - автор многих идей в группе, ориентирован на содержание проблемы, при этом не озабочен авторством на идеи.

**«Методолог»** — задающий группе способы работы, всегда знающий, как надо работать, чтобы решить проблему или поставить новую.

**«Критик»** - жесткий в оценках, проявляет повышенную требовательность к качеству идей и логике работы, сконцентрирован на оценочной деятельности.

**«Проблематизатор»** - ориентирующий группу на поиск обоснований всех выдвигаемых идей и утверждений. Одна из самых необходимых для продуктивной работы позиций.

**Примечание.** Набор ролей в группе может варьироваться в зависимости от числа играющих. В сторону увеличения или уменьшения, но тогда в первом случае роли дублируются, а во втором - один участник исполняет две роли, например, аналитик и диагност или критик и проблематизатор. Обязательным требованием является наличие одинакового числа участников в каждой группе и одинакового набора ролей. Роль организатора работы группы исполняет методолог.

Таким образом, мы имеем три команды играющих с набором комплекта, состоящего из семи вышеперечисленных ролей каждый.

#### РОЛИ ДЛЯ МЕЖГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

**«Лидер»** - организует групповое взаимодействие, распределяет роли для внутригрупповой и межгрупповой работы, проводит групповое интервьюирование и проблемное совещание, задает группе способы работы, следит за регламентом и соблюдением заданных руководителем игры норм.

**«Докладчик»** — делает сообщение в аспекте заданной проблемы, на основании материалов, подготовленных всей группой. Его задача - в яркой и лаконичной форме изложить основные тезисы доклада, установить «обратную связь» с членами других игровых групп, убедительно доказать с помощью фактов, аргументов, практических примеров, конкретных ситуаций, продуманной рекламы правомерность отстаиваемой позиции.

**«Оппонент»** — выступает с анализом докладов двух других команд. Свое выступление строит на основе содержания докладов противоборствующих команд, вопросов и ответов докладчиков, собственных суждений.

Выступление оппонента должно быть ориентировано на развитие проблемы. С этой целью необходимо подыскать принципиально новые идеи, дополнительные факты, оригинальные по форме и содержанию, высветить такие грани в докладе своей и других команд, которые были упущены критиками, вскрыть уязвимые места в содержании прослушанных докладов, показать слабость аргументов противников.

**«Критик»** - осуществляет критику содержания докладов противоположных сторон, задает вопросы, делает комментарии, подвергает анализу все негативные моменты в выступлениях докладчиков, рационально использует информацию, провоцирует эмоциональную напряженность, высказывает парадоксы, порождает проблемные ситуации, придает дискуссии динамику.

Исполняющий эту роль должен обладать острым умом, оригинальностью мышления, умением быстро реагировать на складывающуюся в ходе дискуссии ситуацию.

**Примечание.** Этот набор ролей можно распределить между новыми участниками, за исключением лидера, или распределить между теми, кто освоил первый комплект ролей, например между эрудитом и докладчиком, аналитиком и оппонентом. Критик исполняет свою роль и в рамках внутригрупповой и межгрупповой дискуссий.

#### ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ «СТИЛЬ»

Деловая игра состоит из пяти фрагментов:

1. Подготовительный этап: «погружение» в проблему, беседа, тестирование, анализ конкретных микроситуаций.
2. Внутригрупповые дискуссии: разработка тезисов докладов и подготовка рекламы от команды.
3. Межгрупповая дискуссия: доклады, вопросы и ответы.
4. Разработка «Памятки» по совершенствованию индивидуального стиля руководства.
5. Заключительный фрагмент: экспертиза игры, подведение ее итогов организатором. Индивидуальное консультирование. Психокоррекция.

## СТРУКТУРА И РЕГЛАМЕНТ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

**1-й этап. Подготовительный.** Общее время: от 30 до 40 мин.

1.1. Разъяснение целей и задач деловой игры, ее сущности и предназначения. Краткая характеристика типов стилей руководства: директивной, кооперативной и недирективной моделей. Формулировка правил игры, этических норм и критериев оценки деятельности участников игры.

1.2. «Погружение» участников игры в проблему. С этой целью проводится краткая дискуссия по анализу микроситуаций, связанных с выбором стратегии поведения и действий.

*Ситуация 1.* Вас назначили руководителем того подразделения, где вы начинали работать еще молодым специалистом. Некоторые коллеги помнят те времена и обращаются к вам на «ты» или по имени. Что вы сделаете после подписания приказа о назначении начальником:

- с глазу на глаз попросите каждого из них в дальнейшем обращаться к вам на «вы» и по имени-отчеству;
- выскажете эту просьбу вслух на первом же совещании;
- сохраните эту привилегию для ветеранов подразделения, решительно пресекая проявление такой фамильярности со стороны остальных?

*Ситуация 2.* Вы поручили своему подчиненному решение частной задачи, а он неожиданно добился результатов, которые весьма одобрительно оценены вышестоящим начальством. Что вы сделаете, узнав об этом:

- объявите ему благодарность на заседании отдела;
- поручите готовить победную докладную начальству за вашей и его подписью;
- доверите ему новую, куда более сложную задачу, подчеркнув, что он доказал свое право на «свободное плавание»?

*Ситуация 3.* В вашей организации намечено проведение аттестации. Что вы сделаете:

- соберете сотрудников, проинформируете их о предстоящей процедуре и ее критериях, с тем чтобы они подумали о собственных шансах на успешное

прохождение;

- вызовете поодиночке всех сотрудников, которые, по вашему мнению, не могут пройти аттестацию, и предупредите их о такой своей позиции;

- пригласите актив подразделения и обсудите возможные проблемы и результаты аттестации?

*Ситуация 4.* В вашем подразделении работает высококвалифицированный, но очень вздорный по характеру специалист, занимающийся как раз тем вопросом, о котором пойдет речь на предстоящем совещании. Что лучше сделать:

- пригласить его до совещания к себе в кабинет и попросить держать себя «в рамках», избегая личных выпадов по отношению к остальным участникам совещания;

- попросить его не брать слова во время совещания, а высказать свою оценку результатов обсуждения потом, в личной беседе с вами;

- не приглашать его на совещание вообще, а попросить до его начала подготовить вам краткую записку с предварительными соображениями, а после окончания совещания дать прослушать магнитофонную запись или прочитать стенограмму и подготовить свое заключение?

*Примечание.* В зависимости от развития и активности участников игры организатор берет для анализа все перечисленные, или некоторые, или совсем другие, но имеющие отношение к стилю руководства ситуации. Очень важно, чтобы слушатели объясняли, почему они отдают предпочтение тому или иному ответу, какой это стиль и в чем преимущества таких действий руководителя с их точки зрения.

1.3. Тестирование участников игры для выявления индивидуального стиля руководства. Люди с ярко выраженными характеристиками авторитарного, кооперативного или демократического, либерального стиля могут возглавить соответствующие команды и взять на себя роли лидеров-методологов.

*Примечание.* Тесты (см. приложение) можно размножить для каждого участника игры, или организатор игры зачитает вопросы, а участники зафиксируют предлагаемые ответы в порядке номеров, что сэкономит время.

Затем проводится самооценка и самостоятельный подсчет баллов на основании инструкции, а после этого организатор предлагает варианты характеристик стиля руководителя.

**2-й этап.** *Внутригрупповая дискуссия.* Общее время: 45 мин.

2.1. Создание игровых групп: создаются три команды по 7-9 человек и группа экспертов в составе 3—5 человек. Распределение ролей в командах: методолог, аналитик, эрудит, критик, диагност, генератор идей, проблематизатор. Инструктаж участников, взявших на себя перечисленные роли.

2.2. Формулировка задания группам: подготовить сообщение по заданной модели стиля руководства. Для этой цели использовать конкретные ситуации, реальные примеры из практики управления, факты и аргументы, научные тезисы и комментарии, показывающие преимущества своей модели руководства трудовым коллективом. Подготовить рекламу по заданной проблематике группы.

2.3. Организация внутригрупповой дискуссии методами группового интервью и проблемного совещания. Координацию работы групп и связь с организатором осуществляет методолог.

#### ОРГАНИЗАЦИЯ ГРУППОВОГО ИНТЕРВЬЮ

Задачей методолога является, с одной стороны, контроль за групповой динамикой, а с другой, выполнение группой ее целей, то есть сформулированного выше задания. Поэтому методологу нужно составить точное представление о своей группе: узнать ее потребности, степень зрелости и ориентированность на результат. Он должен способствовать участию в дискуссии каждого члена группы.

Главное - организовать выполнение задания: подготовить сообщение по своей модели стиля руководства и сделать заготовку рекламы. Одна из основных задач методолога - следить, чтобы группа добивалась своей цели и не отклонялась от темы. Для этого он должен время от времени подводить итог сказанному участниками игры.

Личное поведение методолога должно оказывать благоприятное воздействие на участников. Он ни в коем случае не должен подавлять группу. Наоборот,

лучшим способом проведения собрания - дискуссии методом интервью был бы выбор установки сотрудничества, то есть установки, директивной по форме, но недирективной по своей сути. Методолог должен избегать высказывать свое личное мнение или какое-то суждение по поводу деятельности группы. Он должен ограничиться тем, чтобы направлять в нужное русло выступления участников и вносить в них ясность.

### МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ

*Повтор.* Хорошим способом «заставить заговорить» участников интервью является повторное изложение значимой информации! Этот повтор должен быть как можно более объективным. Следует избегать всякой оценки, в противном случае это приведет к сопротивлению группы в целом и опрашиваемого участника в частности.

*Вопросы.* Возможно, высказывание того или иного участника будет не вполне ясным для методолога. В таком случае будут очень полезны дополнительные вопросы. Они должны задаваться в «открытой» форме, облегчающей самовыражение опрашиваемого. Такие вопросы можно задавать как всей группе в целом, так и отдельным участникам.

*Обращение вопроса к группе.* Возможно, в ходе собрания один из участников задаст вопрос методологу-интервьюеру. Последний может обратиться с этим вопросом к группе либо даже к самому этому участнику. В первом случае это будет «вопрос-эстафета», во втором - «вопрос-эхо».

*Резюмирование.* По мере завершения обсуждения отдельных пунктов методолог-интервьюер должен подводить итог сказанному. При необходимости он может обратить внимание участников группы на спорные моменты. Но цель его состоит не в том, чтобы привести всех участников к единому мнению, а лишь в том, чтобы подвести итог сказанному.

Таким образом, с помощью организации и проведения группового интервью методолог обеспечит групповую обратную связь, то есть соберет мнения группы по рассматриваемой модели стиля управления.

### ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ПРОБЛЕМНОГО СОВЕЩАНИЯ

Проблемное совещание является интенсивной формой коллективной деятельности. Групповое интервью - лишь подготовительная часть такого совещания, при проведении которого методолог выполняет функции координации и активизации деятельности участников. Он не должен навязывать участникам свои идеи, точку зрения и т.д. Обсуждение должно быть конкретным, корректным и деловым. Оставаясь, в основном, на заднем плане, консультант при необходимости должен деликатно, но решительно вмешиваться в процесс обсуждения.

В начале проблемного совещания методолог излагает задачу: подготовка сообщения (тезисов), в котором необходимо изложить преимущества заданной модели индивидуального стиля руководства и подтвердить эти преимущества соответствующими фактами и аргументами.

Для начала целесообразно выяснить, что по этому поводу думает каждый из участников группы, причем выслушать нужно любое мнение без всякой критики или одобрения.

*Методолог — лидер группы:*

- поясняет сказанное участниками и фиксирует резюме на бумаге;
- подчеркивает различие между высказанными мнениями;
- предлагает группе обсудить эти различия;
- просит изложить факты, на которых основывается мнение, и помогает группе увидеть разницу между фактами и суждениями;
- время от времени резюмирует и фиксирует содержание обсуждения вопроса;
- собирает данные, необходимые для формулирования различных гипотез;
- помогает группе выбрать одну из гипотез, наиболее доказательные и яркие факты и аргументы;
- вместе с группой формулирует тезисы сообщения;
- оказывает доверие группе, вселяет в участников уверенность в

важности высказываемых ими мнений, ибо исходя из них они решают, как готовить сообщение, как его представлять, как действовать.

В случае отклонения от темы и задачи методолог спрашивает, к какому тезису сообщения относится высказанная только что мысль: «Что это дает нашему обсуждению?» Или: «Ваши замечания относятся к обсуждаемому тезису?»

Если дискуссия топчется на месте, методолог может задать вопрос: «Отличается ли эта мысль от той, которая была высказана только что? Мы с этого начали!»

Переход от одного аспекта проблемы к другому может происходить, по меньшей мере, в двух формах:

\* после длительной паузы может последовать большой прогресс. Если молчание продолжается, ведущий может спросить: «Можно ли считать, что с этим тезисом покончено? Является ли наш материал удовлетворительным? Можно переходить к следующему тезису?»;

\* переход становится неизбежным, если группа начинает обсуждать один из последующих тезисов. Обсуждение этого тезиса может оказаться важным в данный момент. В этом случае лидеру ничего не остается другого, как подвести итог высказанным мыслям и объявить о переходе к следующей позиции. Но перед этим нужно спросить, нельзя ли что-нибудь добавить по предыдущему пункту. Если нет, тогда либо начинается обсуждение следующего пункта, либо методолог обращает внимание группы на содержание и порядок материала сообщения для того, чтобы решить вместе с группой, есть ли необходимость внести в материал те или иные изменения.

Хорошим признаком является участие в обсуждении всех членов группы. Нежелательно, чтобы обсуждение ограничивалось двумя или тремя лицами. Более того, очень важно, чтобы каждый участник, исполнитель той или иной роли, выполнял функции этой роли, то есть генерировал идеи, критиковал, делал

справки, подыскивал примеры, подвергал сомнению высказывания других. За этим тоже необходимо следить методологу.

Таким образом, предварительно опросив методом интервью всех членов группы по поводу обсуждаемой модели, методолог с помощью проблемного совещания использует потенциал всех участников, уверенно направляя их в заданное русло, фиксируя все наработанные материалы; далее он готовит сообщение от группы и все вместе решают, кто из команды выступит в роли докладчика, затем распределяется второй комплект ролей.

*Примечание.* Для эффективного руководства группой роль методолога необходимо поручить наиболее квалифицированному, опытному специалисту из числа участников игры или одному из консультантов, работающих на игре, предварительно предложив им познакомиться с методикой проведения группового интервью и проблемного совещания.

Кроме того, если на первом сюжете дискуссии участники не проявили себя в соответствующих ролях, например критика, аналитика и т.д., то на следующем этапе роль критика или докладчика можно дать тем, кто себя проявил в большей степени.

2.4. Завершение работы над сообщением, распределение второго комплекта ролей. Подготовка рекламы.

#### ИНФОРМАЦИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕКЛАМЫ

Реклама на игре является средством информирования и убеждения членов противоборствующих команд в том, что модель руководства, защищаемая группой - лучшая, эффективная, практически результативная.

*Каналы рекламы.* Реклама, как средство скрытого убеждения потребителя, обычно использует следующие средства: этикетки, листовки, афиши, самоклеящиеся значки и символы, рекламные фильмы, клипы, объявления через СМИ и т.д.

Реклама использует все три регистра аудиовизуальной коммуникации: зрительный (афиши, анонсы, проспекты, этикетки), аудиально-слуховой (акустические технологии), кинестетический (ощущения).

*Маркировка.* Даже если марка «имя-образ» не всегда привлекает к себе внимание, она необходима, чтобы выделить свою идею, замысел, мысль из массы других. Чаще всего такая марка оформляется графически, имеет вид характерного символа или обращающего на себя внимание рисунка.

*Обозначение.* Необходимо дать какой-то признак, позволяющий выделить рекламируемую идею, замысел, мысль из других. На рекламном жаргоне это называется «обозначением». Противоборствующие группы должны иметь возможность быстро определить, о чем идет речь в рекламном сообщении, в данной игре - о модели индивидуального стиля руководства.

*«Приманка».* Роль «приманки», как видно из ее названия, и состоит именно в том, чтобы привлечь внимание даже самого равнодушного зрителя или слушателя к рекламному сообщению.

Наиболее традиционной формой такой «приманки» является какой-нибудь лозунг или слоган (например, «Качество за умеренную цену!», «Совесть - торговый знак фирмы!», «Берите в долг по-крупному. Так дешевле!»). Легко запоминающаяся игра слов, в которой нужная идея проскальзывает как бы невзначай. Часто подаваемая в юмористической, а иногда и в довольно пикантной форме, эта идея мгновенно привлекает внимание и вызывает интерес у человека.

Но лозунг - не единственный способ привлечения внимания. В настоящее время рекламные сообщения, как визуальные, так и аудиальные, стремятся использовать образы и звуки, чтобы привлечь внимание, удивить, остановить, вызвать ассоциации.

Можно использовать для этой цели юмористический или антиконформистский рисунок или же странное шумовое оформление, сопровождающееся голосом диктора.

Выбор «приманки» играет, таким образом, решающую роль. Она должна, прежде всего, привлечь внимание, вызвать определенные эмоции и чувства.

*Текстовая часть рекламы,* развивая тему «приманки», использует мотивации и связывает их с рекламируемой идеей, замыслом, сюжетом, ставшими ответом на определенную потребность слушателей и зрителей.

**Примечание.** Прежде чем приступить к разработке рекламы от каждой команды, целесообразно ознакомить участников игры с материалами по ее составлению и оформлению. С этой целью необходимо их предварительно размножить.

### **3-й этап. Межгрупповая дискуссия.**

3.1. Перепланировка «пространственной среды». Необходимо всем сесть таким образом, чтобы, с одной стороны, команды были вместе, с другой - чтобы все могли видеть и слышать докладчика. Далее идет инструктаж команд по ролям и процедуре ведения дискуссии, дается информация о регламенте, правилах и нормах этого сюжета.

#### **ПРАВИЛА ИГРЫ «СТИЛЬ»**

- Все команды работают в норме поставленного задания, то есть независимо от отношения к теме группа защищает выпавшую на ее долю позицию.
- Во время презентации информации в каждой группе должны быть представлены все заданные роли.
- Рекламой команды может заниматься любой ее член или группа в целом.
- Регламент должен соблюдаться всеми участниками игры.
- Методологи групп не должны выполнять функции докладчиков, они руководят дебатами и при необходимости помогают критикам и оппонентам.

#### *Этические нормы для дискуссии:*

\* Прежде чем ответить на вопрос, надо его повторить: «Правильно ли я вас понял?»

\* Никогда не следует говорить: «Вы меня не поняли», лучше сказать: «Понимому, я не точно сформулировал свою мысль».

\* Нельзя создавать впечатление, что вы чувствуете себя задетым, и, если вопрос застал вас врасплох, нужно вежливо его парировать.

\* К неожиданностям, возникающим на дискуссии, надо относиться спокой-

но, без нервозности.

\* Не мешайте говорить и умеете слушать, не пытайтесь заполнить паузы либо создавать препятствия говорящим.

\* Свободное выражение чувств и установок поощряется.

\* В рамках регламента дискуссии следует предоставить возможность каждому члену группы высказаться по поводу того, что он считает неправильным.

\* При обращении друг к другу надо говорить: «Уважаемый коллега».

*Правила, помогающие работе группы:*

- Не уклоняться от заданной модели стиля руководства.
- Каждому члену группы работать на «общий котел».
- Не заниматься демагогией.
- Проявлять максимальную активность.
- Задавать вопросы в норме: «на уточнение», «на понимание», «на развитие», «на провокацию».

### 3.2. Дискуссия

• Инструктаж и консультирование. Организатор игры объявляет процедуру хода дискуссии и ее регламент:

- лидеры команд вытягивают жребий на предмет очередности выступлений докладчиков;
- доклад первой группы - 10 мин.;
- две остальные команды задают вопросы «на уточнение» и «на понимание», критики задают вопросы «на провокацию»;
- ответы на вопросы;
- доклад второй команды- 10 мин.;
- вопросы и ответы;
- доклад третьей группы— 10 мин.;
- вопросы и ответы;
- выступления критиков и оппонентов от всех трех команд (в нерегламентируемой последовательности) - от 3 до 5 мин. на 1 человека;

- вопросы и ответы критиков и оппонентов;
- свободная дискуссия всех участников игры под управлением методологов - лидеров команд- 15-20 мин.;
- краткое заключение докладчиков или методологов от каждой группы - 1-3 мин. на команду.

### ***Советы организатору игры***

Каждая группа самостоятельно решает вопрос о времени и месте демонстрации рекламы (до доклада, во время, после его окончания, в ходе выступления критиков или оппонентов). В заключительной дискуссии участвуют все играющие, проявляя максимальную активность и заинтересованность.

Основная цель заключительной дискуссии - показать все преимущества обсуждаемой модели стиля руководства, возможности ее практической реализации.

Группа экспертов и организатор игры внимательно следят за соблюдением этических норм, в случае их нарушения эксперты штрафуют группу, а руководитель останавливает игру, фиксируя допущенную ошибку.

Это необходимо для того, чтобы участники игры выработали навык работы в режиме этических норм, но при этом все должно быть «в меру», например, нельзя допускать, чтобы после каждой фразы повторялось обращение «Уважаемый коллега».

Группы, защищающие свою модель руководства, могут использовать аргументы не только «за», но и «против», опираясь на материал, излагаемый противниками.

Таким образом, по итогам этого фрагмента должна быть представлена развернутая информация по каждому виду моделей руководства.

### **3.3. Взаимное оценивание**

Каждой команде в течение трех минут предлагается оценить содержание работы и рекламу других команд, а также осуществить самооценку. Результат оценивания формулируется в виде реплики по 1 минуте на каждую команду.

При выработке мнения, оценивающего работу команд, необходимо учитывать, насколько у участников игры развиты необходимые для дискуссии умения: говорить и слушать, работать в режиме нормы, вести диалог, осуществлять аргументацию, корректную критику и т.п.

### ИНСТРУКЦИЯ ДОКЛАДЧИКУ

Важно продумать вступление, основную и заключительную части выступления.

*Вступление.* Начало создает положительный или отрицательный образ говорящего, поэтому нужно хорошо его подготовить.

#### Вступление не должно быть:

- Вялым или нейтральным, не должно оставлять участников игры равнодушными, ибо лучше отрицательная реакция, чем никакая.
- Слишком длинным или слишком коротким, не должно превышать определенного времени (обычно четвертой или пятой части всего времени, отведенного на выступление).
- Изложением личных трудностей оратора. Если, к примеру, ему нездоровится, об этом не следует говорить во время выступления, или если он считает, что доклад не совсем подготовлен, слушателям об этом знать не следует. Следует избегать ложного самоуничижения.

#### Вступление должно:

- учитывать ситуацию, время и регламент;
- опираться на событие, взятое из жизни, особенно если докладчик не является его главным героем;
- использовать по возможности зрительные и слуховые эффекты.

*Основная часть выступления.* Здесь следует соблюдать два основных правила:

- Развивать перед слушателями содержание своего выступления - это значит постепенно увлечь слушателей тем, что вы хотите доказать. Надо идти от известного (для аудитории) к неизвестному.
- Не следует бояться повторов: всякая речь хороша своими сильными

местами, которые надо повторять, избавляясь одновременно от второстепенного.

*Заключение.* Оно должно отвечать трем основным требованиям:

- Быть достаточно продолжительным. Когда докладчик сообщает о переходе к заключительной части, внимание аудитории снова обостряется (но в то же самое время она ждет окончания доклада). Для того чтобы вновь овладеть вниманием слушателей, необходимо сделать паузу.

- Быть кульминационным пунктом выступления. Чтобы достичь его, необходимо мобилизовать все свои ресурсы.

- Закончив выступление, докладчик не должен благодарить аудиторию за внимание. Это слишком тривиальный прием.

**4-й этап.** *Разработка «Памятки» для руководителя.* Время: 30-45 мин.

4.1. Каждой группе предлагается на основе материалов, наработанных в ходе игры, разработать «Памятку» для руководителя по совершенствованию индивидуального стиля руководства трудовым коллективом. С этой целью в ходе групповой дискуссии каждая команда отрабатывает не менее пяти, но не более десяти практических советов-рекомендаций.

4.2. Представление «Памяток» каждой командой.

4.3. Взаимное оценивание «Памяток». Подготовка для этой цели реплик-суждений от каждой команды.

**5-й этап.** *Заключительный.* Время: 20-30 мин.

5.1. Подведение итогов игры группой экспертов на основании коллективного мнения по результатам заполнения бланков оценивания.

5.2. Подведение итогов игры ее организатором. Выявление сильных и слабых сторон участников игры. Рефлексия и коррекция.

*Оценка результатов работы групп.* В деловой игре «Стиль» оценки используются для того, чтобы стимулировать творческую активность участников, ориентировать их на решение сложных проблем, на коллективизм. Оценочная работа ведется как в группах, так и на дискуссии, где она приобретает публичный характер, многократно увеличивающий ее стимулирующую роль.

Группе экспертов необходимо подготовить бланки для фиксации оценок и определить технику оценивания, например осуществлять открытую оценку с использованием специальных карточек, по типу оценок в спорте или оценку по типу «тайное голосование» и т.д.

Далее необходимо определить оценочную шкалу. Наиболее распространенной является пятибалльная (от 1 до 5 баллов) шкала, где: 5 — критерий ярко выражен или качество проявляется в полной мере; 3 — проявляется частично, не в полной мере; 1 — практически не проявляется, слабо выражено и т.п.

*Бланк № 1*

**Бланк для оценивания дискуссии**

№	Критерии оценивания	Группа I	Группа 2	Группа 3
<b>1. Доклады</b>				
1.1.	Связь теории с практикой			
1.2.	Глубина анализа модели			
1.3.	Научная аргументированность			
1.4.	Доходчивость сообщения			
1.5.	Новизна представленной информации			
1.6.	Соблюдение этических норм делового общения			
<b>2. Вопросы</b>				
2.1.	Конкретность задаваемого вопроса			
2.2.	Лаконичность и четкость			
2.3.	Соответствие заданной норме: - на уточнение - на понимание - на развитие - на провокацию			
2.4.	Связь с содержанием доклада			
<b>3. Критика</b>				
3.1.	Конкретность анализа доклада			
3.2.	Обоснованность замечаний			
3.3.	Выявление слабых мест			
3.4.	Уровень аргументации			
3.5.	Корректность общения			
<b>4. Оппонирование</b>				
4.1.	Глубина анализа доклада			
4.2.	Обоснованность аргументации			
4.3.	Выявление позитивных моментов			
4.4.	Выявление негативных моментов			
4.5.	Наличие новой информации			
<b>5. Общая дискуссия</b>				
5.1.	Умение вести дискуссию			
5.2.	Новизна информации, представленной группами			

5.3.	Умение слушать друг друга			
5.4.	Соблюдение этических норм			
5.5.	Включенность в дискуссию всей группы			
5.6.	Осуществление обратной связи			
<b>Итого по группам:</b>				

*Бланк № 2*

**Бланк оценивания взаимодействия участников дискуссии**

Зона выполнения задачи	Виды взаимодействия	Докладчик	Критик	Оппонент
Положительная социально-аффективная зона	<p>A.1. Демонстрирует солидарность. Повышает статус другого. Помогает. - <b>Ф</b></p> <p>A.2. Ведет себя непринужденно, смеется, шутит, показывает удовлетворенность. - <b>Е</b></p> <p>A.3. Одобряет, пассивно принимает, понимает, снисходит, сочувствует, соглашается. - <b>Д</b></p>			
	<p>B.1. Высказывает свои соображения, дает указания, уважая автономию другого. - <b>С</b></p> <p>B.2. Дает оценку, высказывает мнение, анализирует, сообщает о своем впечатлении, выражает пожелание. - <b>Б</b></p> <p>B.3. Дает информацию, ориентацию, повторяет, поясняет, подтверждает. - <b>А</b></p>			
	<p>C.1. Просит дать информацию, ориентацию, повторить, подтвердить. - <b>А</b></p> <p>C.2. Просит дать оценку, высказать мнение, сделать анализ, поделиться впечатлением. - <b>Б</b></p> <p>C.3. Просит совета, указания, подсказки, в каком направлении действовать. - <b>С</b></p>			
Отрицательная социально-аффективная зона	<p>D.1. Не одобряет, демонстрирует пассивное неприятие, отказывает в помощи. - <b>Д</b></p> <p>D.2. Держит себя напряженно, просит помощи, избегает. - <b>Е</b></p> <p>D.3. Ведет себя враждебно, унижает достоинство другого, защищается или самоутверждается. - <b>Ф</b></p>			

**Примечание.** Эксперты наблюдают за вербальными и невербальными сигналами между различными участниками дискуссии для определения характера их взаимодействия.

Было бы целесообразно в качестве наблюдателя посадить специального человека (одного - двух). По результатам наблюдения за вербальными и невербальными проявлениями можно выделить следующие типы поведения.

Речь идет о проблемах, с которыми сталкиваются участники игры:

1. **«В чем дело?»** Этот вопрос вызывает два типа действий:

А. Информация: прийти к общему определению сложившейся ситуации (данные).

Б. Оценка: разработать систему норм или общих целей, в соответствии с которыми могут рассматриваться решения (принципы).

2. **«Что делать?»** Ответом на этот вопрос являются:

С. Контроль: благодаря взаимному влиянию увлечь группу в общем направлении (поиски решения).

Д. Принятие решения: занять определенную позицию (решение);

3. **«При чем тут мы?»**. В данном случае проявляются:

Е. Напряжение — уменьшение напряжения.

Ф. Единство - разброд.

Как правило, участники игры переходят от одной фазы обсуждения к другой, соблюдая следующий порядок:

- решение проблем информации;
- решение проблем оценки;
- решение проблем контроля и принятия решения.

Однако такая последовательность не всегда соблюдается, и эмоциональные проблемы (напряжение — уменьшение напряжения, сплоченность - разброд) могут возникнуть на любой фазе.

Следует подчеркнуть, что эффективность дискуссии в зоне решения задачи находится под постоянной угрозой возникновения межгруппового напряжения.

Успех, достигнутый участниками игры в обсуждении моделей руководства, влечет за собой выражение удовлетворения (блок В) и сплоченности (блок А).

Данная методика является хорошим инструментом описания поведения участников дискуссии, но для этого необходимо умение автоматически регистрировать данные.

*Бланк № 3*

**Бланк поощрений и наказаний**

№	Критерии	Баллы
<b>Система поощрения</b>		
1.	Яркая, оригинальная реклама	+ 3
2.	Веские контраргументы	+ 2
3.	Наличие юмора, остроумия	+ 1
4.	Умение задать провокационный вопрос	+ 3
5.	Соблюдение нормы: «По-видимому, я неточно сформулировал свою	+ 5
<b>Система наказания</b>		
1.	Нарушение правил игры	- 1
2.	Работа не в режиме заданной проблемы, модели	- 5
3.	Работа не в режиме заданной роли	- 3
4.	Нарушение регламента	- 1
5.	Несоблюдение этических норм, например: «Вы невнимательно слушали», «Вы меня неправильно поняли», «Сколько раз вам нужно повторять», «Нужно было внимательно слушать» и т.п.	- 3

**Примечание.** Баллы снижаются или повышаются за каждый акт нарушения правил или работы в режиме заданной нормы. Группа экспертов может на стадии подготовки расширить или уменьшить перечень критериев, внести коррективы в количество баллов.

**Приложения к деловой игре «Стиль»**

**ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ДЕЛОВОЕ ОБСУЖДЕНИЕ?»**

Руководители ведут себя по-разному, выступая на совещаниях: одни скромно, с оглядкой, другие, наоборот, безапелляционно. Ни та, ни другая линия поведения не может быть отвергнута как неправильная с порога. Все зависит от конкретной ситуации.

В одних случаях успех приносит выступление, не допускающее возражений, в других - дипломатически тонкое. К сожалению, большая часть участников деловых дискуссий не меняет свой стиль спора, не учитывает конкретной обстановки, полагается только на свой темперамент и не пытается критически осмыслить свои

выступления. К счастью, однако, в глубине души каждый жаждет самосовершенствования. Реализовать это желание можно, и начинать следует с самооценки. Для облегчения самооценки предлагается данный тест. Он поможет вам проанализировать свою линию поведения на совещаниях, дискуссиях, то есть стиль.

*Инструкция.* Поставьте (это надо сделать корректно и объективно) сами себе баллы от 1 до 5 и запишите их у каждого вопроса. Не бойтесь ставить и крайние оценки. Оценки означают:

- 1- Нет, так совсем не бывает.
- 2- Нет, как правило, так не бывает.
- 3- Неопределенная оценка.
- 4- Да, как правило, так бывает.
- 5- Да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне, в основном, удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого имеются трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в

проект решения.

15.Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16.С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17.Ясно выражаю свои мысли.

18.Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19.Энергично защищаю свои взгляды.

20.Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто они мои.

21.Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22.Помогаю другим советом, как организовать их труд.

23.Увлекаясь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24.Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей.

25.Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26.Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27.Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28.Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29.Понимаю чувства других людей.

30.Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

31.Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.

32.Излагаю свои мысли системно.

33.Помогаю другим получить слово.

34.Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35.Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36.Как правило, никого не перебиваю.

37.Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38.Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39.Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40.Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые

очень редко просят слова.

**Подведение итогов.** Сложите балльные оценки, проставленные вами против утверждений: 1. 3. 5. 7. 9. 11. 14. 16. 18. 20. 22. 24. 27. 29. 31. 33. 35. 36. 37 и 40, и обозначьте сумму через «А» (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы «В» сложите баллы в остальных вопросах: 2. 4. 6. 8. 10. 12. 13. 15. 17. 19. 21. 23. 25. 26. 28. 30. 32. 34. 38 и 39. Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты этого теста показывают вам, является ли ваше поведение на совещаниях дипломатичным или авторитарным. Если сумма «А» по крайней мере на 10 баллов превышает сумму «В», то большая часть людей должна считать вас хорошим дипломатом; если же сумма «В» как минимум на 10 баллов больше суммы «А», то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной, в зависимости от обстоятельств.

Допустим, ваш стиль поведения определен с помощью этого теста однозначно. В таком случае *дипломатический* стиль означает, что у вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши собственные идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато участники совещания убеждаются, что имеется и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

*Авторитарные* участники совещания стремятся протащить свои идеи и проекты, не обращая внимания на окружающих. Они действуют агрессивно, динамично, напористо, а зачастую и самонадеянно. У их партнеров по совещанию редко появляется возможность высказаться, они как бы загнаны в угол. При авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает много новой информации и формулирует свое мнение категорично, не допуская никаких возражений. Он не добивается

всеобщего согласия, не стремится сделать решение общим делом, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

#### ТЕСТ «ВАШ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ»

*Инструкция:* нам необходимо объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, привычек, склонностей. Ответы можно давать в форме знаков + (да), если они соответствуют вашему поведению и отношению к людям, или - (нет), если не соответствуют. Если вы ранее не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда сначала думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценивать своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать - ни хорошее, ни плохое.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я не признаюсь другим в своих ошибках.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь дать ответ, не вызывающий конфликта.
22. Я делаю все возможное, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я стремлюсь любой ценой всегда быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже незначительное, достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне чаще приходится просить, чем требовать.
30. Я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, эффективность моего руководства значительно бы повысилась.
32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более опытным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, специально контролируя их.
34. Я часто анализирую и обсуждаю с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с частью моих

функциональных обязанностей.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня - вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь поставить себя на их место.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем проблемы подчиненных.

42. Мне часто приходится заниматься текущими делами, и я испытываю от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве - распределять обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные в массе своей - безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для эффективности руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне часто приходится объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

- 54.Нарушители дисциплины должны строго наказываться.
- 55.В критике подчиненных я бываю беспощаден.
- 56.Иногда мне кажется, что в коллективе я - лишний человек.
- 57.Прежде чем делать выговор подчиненному, я стараюсь его похвалить.
- 58.Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
- 59.Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
- 60.Если бы мои подчиненные действовали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

**Ключ-таблица к тесту**

Стиль	Номера ответов-утверждений	Сумма
Авторитар-	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31,	
Либераль-	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32,	
Демократи-	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33,	

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0-7), средней (8-13), высокой (14-20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления.

Более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

**ТЕСТ «ВАШ СТИЛЬ И СПОСОБНОСТИ К ОБЩЕНИЮ»**

*Инструкция:* ниже перечислены качества личности, которые вам присущи в большей или меньшей степени. Оцените их по трехбалльной шкале:

- 3 балла - присущи в большей степени;
- 2 балла - присущи;
- 1 балл - присущи в меньшей степени.

При ответах на вопросы будьте предельно откровенны. Старайтесь отвечать быстро, фиксируя в ответах те мысли, которые у вас возникли при первом прочтении вопроса.

- 1.1.Способность настоять на своем.
- 1.2.Независимость и оригинальность суждений.
- 1.3.Способность выступить с докладом. Сообщением.
- 1.4.Способность вести дискуссию.
- 1.5.Напористость и даже непримиримость.
- 1.6.Доброжелательность, отзывчивость.
- 1.7.Исполнительность.
- 1.8.Способность подчинить своей воле других.
- 1.9.Эмоциональность, непосредственность.
- 1.10. Рациональный подход к делу.
- 1.11.Способность проводить в жизнь свои идеи.
- 1.12.Доступность в общении.
- 1.13.Серьезность, обязательность.
- 1.14.Чувство юмора.
- 1.15.Способность обстоятельно инструктировать кого-либо.
- 1.16.Способность убедить собеседника в чем-либо.
- 1.17.Спокойное и даже безразличное отношение к конфликтам в коллективе.

1.18.Способность понять каждого, войти в его положение.

2. Представьте себе, что вы в компании друзей, хотя в ней появились и новые для вас люди. Оцените по трехбалльной шкале состояния и действия, которые наиболее характерны для вас - 3 балла; присущи вам - 2; характерны в меньшей степени - 1 балл.

- 2.1.Новые в компании люди, как правило, вас не очень устраивают.
- 2.2.Вы, как правило, придумываете какое-то оригинальное развлечение.
- 2.3.Вы произносите солидную, обстоятельную речь в честь виновника торжества.

- 2.4. Вы беседуете с кем-то по душам.
- 2.5. Иногда в вас появляется агрессивность.
- 2.6. Вы добродушны и в равной степени доброжелательны ко всем.
- 2.7. Вы с удовольствием включаетесь во все розыгрыши, которые предлагают другие.
- 2.8. Вас, как правило, выбирают тамадой.
- 2.9. Иногда ваша излишняя эмоциональность не всем нравится.
- 2.10. Вы стремитесь раньше уйти домой.
- 2.11. Вам приходится кое-кого достаточно строго «ставить на место».
- 2.12. Вы свободно общаетесь с людьми любого уровня культуры и образования.
- 2.13. На развлечения вам часто жаль времени.
- 2.14. Вы любите рассказывать смешные истории, анекдоты.
- 2.15. Вы предпочитаете вести деловые разговоры.
- 2.16. Вы стараетесь кому-то что-то внушить, кого-то убедить.
- 2.17. К конфликтам в компании, если они вас лично не касаются, относитесь равнодушно.
- 2.18. Почему-то именно вам пытаются излить душу.

3. При разрешении конфликтных ситуаций вам удастся лучше и эффективнее применять одни приемы и несколько хуже - другие. Оцените по трехбалльной шкале те приемы (действия), которые вам удастся применить лучше всего в 3 балла, удастся - 2 балла, менее эффективно - 1 балл.

3.1. При разрешении конфликтной ситуации придерживаюсь мнения большинства коллектива

3.2. Пытаюсь найти оригинальный и неожиданный для многих способ разрешения конфликтной ситуации.

3.3. Предпочитаю отчитать каждого виновника конфликта в отдельности.

3.4. Аргументированно доказываю свою точку зрения.

3.5. Считаю, если конфликт принципиальный, лучше ни в чем не уступать.

- 3.6. Всегда пытаюсь понять своего противника, его аргументы и доводы.
- 3.7. Лучше, если конфликт разрешает сам коллектив.
- 3.8. Думаю, что конфликтную ситуацию должен разрешать руководитель.
- 3.9. Предпочитаю бурно и эмоционально реагировать, выражать обиду.
- 3.10. В случае конфликта не поддаюсь эмоциям, а стараюсь найти рациональное решение.
- 3.11. В случае конфликта провожу свою линию, доказываю свою точку зрения до конца.
- 3.12. В случае конфликта привлекаю на свою сторону как можно больше членов коллектива, чтобы через них воздействовать на оппонента.
- 3.13. Конфликт - дело серьезное, а потому я не превращаю его в шутку.
- 3.14. Мне часто удается выйти из конфликтной ситуации, используя шутку и юмор.
- 3.15. В условиях возникновения конфликта отдаю предпочтение тому, чтобы собрать исчерпывающую информацию о конфликтующих сторонах, чтобы убедиться, кто прав, а кто виноват.
- 3.16. В условиях разрешения конфликта делаю ставку на то, чтобы убедить оппонента.
- 3.17. Стараюсь не вникать в конфликт, если он меня не касается.
- 3.18. Мне чаще всего удается предвидеть заранее, что с данным человеком возможна конфликтная ситуация.

*Полярная шкала качеств личности*

9 баллов — очень высокий уровень развития способностей,	5 — средний уровень,
8 - высокий уровень,	4 - чуть ниже среднего,
7 - значительно выше среднего,	3 - ниже среднего,
6 - чуть выше среднего,	2 - низкий уровень,
	1 - очень низкий уровень.

Подсчет результатов по каждому качеству осуществляется простым суммированием оценок (баллов), которые вы себе выставляете в ответах на вопросы первой позиции (1.1. + 2.1. + 3.1.), далее по второй (1.2. + 2.2. + 3.2.) и т. д.

При суммировании баллов по каждому качеству на вопросы теста вы можете набрать минимально 3, максимально 9 баллов.

Способности (качества)	Полярная шкала оце-	Способности (качества)
1. Консервативный	987654321 0 123456789	2. Эвристический
3. Монологичный	987654321 0 123456789	4. Диалогичный
5. Агрессивный	987654321 0 123456789	6. Доброжелательный
7. Ведомый	987654321 0 123456789	8. Лидерский
9. Эмоциональный	987654321 0 123456789	10. Рациональный
11. Авторитарный	987654321 0 123456789	12. Демократичный
13. Серьезный	987654321 0 123456789	14. Юмористический
15. Инструктирующий	987654321 0 123456789	16. Внушающий

На основе выявления наиболее развитого качества можно сделать заключение и о стиле общения личности. Например, может доминировать «доброжелательный» стиль общения или, наоборот, «агрессивный». Но самое главное - вы сможете выявить свои сильные и слабые качества среди коммуникативно-лидерских способностей и далее на этой основе строить программу самосовершенствования, саморазвития.

#### **Тема 14. Деловая игра «Подбор и отбор персонала»**

*Задачи деловой игры:*

10. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

11. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

12. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).

13. Подготовить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

14. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо - претендента на должность.

15. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее

полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

16. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей.

17. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

18. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

15. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие кроме выработки стратегии собеседования выбор и организацию пространственной среды (помещения), приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

16. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, комментариев, касающихся кандидата.

17. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

18. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

19. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

#### ОПИСАНИЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандида-

тов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашениями явиться на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу служащий отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества и характеристики.

Следующий этап отбора персонала - собеседование. В нем могут участвовать специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны - претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

### ***Советы преподавателю***

Для проведения деловой игры участникам необходимо:

\* Выбрать самостоятельно организацию, для которой проводится подбор и отбор персонала.

\* Для вакантной должности необходимо сделать описание работы на основе предложенной инструкции (групповое взаимодействие) и затем разработать должностную инструкцию, содержащую конкретные функции и основные требования к претенденту на должность.

\* Разыгрывающие роль претендентов должны составить на себя профессиональное резюме.

\* Для проведения структурированного интервью целесообразно заранее разработать примерный вопросник.

**Примечание.** Собеседование с претендентами проводится после того, как в группах будут разработаны все необходимые материалы для продуктивного и профессионального взаимодействия

Поскольку в разработке отсутствуют материалы для группового взаимодействия, постольку нами дополнены рубрики «Советы преподавателю» и инструкции для реализации этих советов.

## ИНСТРУКЦИИ УЧАСТНИКАМ ИГРЫ ДО СОБЕСЕДОВАНИЯ

### *Инструкция № 1. Описание работы*

1. Вид работы.
2. Степень сложности труда.
3. Требуемые умения и навыки.
4. Степень стандартизованности решаемых проблем.
5. Степень ответственности за работу.
6. Степень материальной ответственности.
7. Кому подчиняется.
8. Кого контролирует.
9. Деловые партнеры: внутренние, внешние:
  - в собственном подразделении,
  - в других подразделениях,

- с представителями власти,
- с деловыми партнерами (спонсоры, коллеги и т.п.).

*Инструкция № 2.* Разработать должностную инструкцию специалиста с учетом характеристики работы и личностной спецификации.

При формулировке положений должностной инструкции следует придерживаться следующих правил:

- описывать задачи или обязанности, начиная предложения глаголом, обозначающим действие специалиста или руководителя и употребленным в настоящем времени (например, разрабатывает управленческие решения или организует учебный процесс, проводит маркетинговое исследование, разрабатывает бизнес-план);

- быть предельно точным, давать краткие формулировки, избегать повторов;

- всегда различать прямую ответственность за непосредственное исполнение задачи и управленческую ответственность, состоящую в контроле, надзоре за исполнением.

## КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ

### ***Название работы и определение***

#### *Организационные данные:*

- название компании;
- подразделение;
- местоположение;
- руководитель;
- отчетность.

### ***Краткое содержание работы: цели и задачи***

#### *Основное содержание работы:*

- задачи/обязанности;
- регулярность;
- относительная важность;

—оборудование/приемы работы;

—размер ответственности.

*Условия труда:*

—физические условия, рабочие часы и дни, отпуска;

—социальные условия;

—экономические условия.

***Общее изложение обязанностей***

*Квалификационные требования:*

- Требуемый уровень образования, стажа работы.
- Необходимость опыта аналитической работы.
- Численность людей под началом работника.
- Аспекты работы, требующие соблюдения конфиденциальности / секретности.
- Требуемая инициативность, изобретательность, креативность.
- Что должен знать специалист или руководитель для выполнения данной работы.
- Что он должен уметь практически делать.

*Инструкция № 3. Разработать вопросник, включающий не менее 15 вопросов, для интервьюирования претендента на описываемую должность (с учетом характера работы и должностной инструкции).*

***Инструкция № 4. Анализ профессионального резюме***

Профессиональное резюме должно включать следующие характеристики:

- выходные данные о кандидате;
- должность, на которую претендует;
- какие личные цели на ближнюю, среднюю и дальнюю перспективу связывает с этой должностью;
- образование, стаж, опыт работы; специальные способности;
- деловые характеристики;
- личностные характеристики;

- интересы, в том числе профессиональные;
- дополнительные сведения.

## **Тема 15. Деловая игра «Игра»**

### *Цели деловой игры:*

1. Научить преподавателей конструировать деловую игру;
2. Дать необходимые сведения о дидактических требованиях, предъявляемых к разработке и созданию этой формы активного обучения;
3. Помочь преодолеть психологический барьер.

### *Принципы конструирования деловой игры:*

- принцип имитационного моделирования конкретных условий и динамики производства;
- принцип игрового моделирования содержания и форм профессиональной деятельности;
- принцип совместной деятельности;
- принцип диалогического общения;
- принцип двуплановости;
- принцип проблемности содержания.

## **ОБЪЕКТ ИМИТАЦИИ И ИМИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ В ДЕЛОВОЙ ИГРЕ**

Выявление и описание объекта имитации является одним из наиболее сложных и важных этапов конструирования ДИ, от которого зависит структура и эффективность ее проведения.

Объектом имитации в ДИ являются процессы производства или его фрагменты и социально-производственные и межличностные отношения занятых в нем людей. Принцип имитационного моделирования предполагает построение в целях обучения моделей, отражающих выбранный объект реальной действительности.

Описание объекта имитации предполагает его определенную дидактическую обработку, выделение того содержания, которое должно быть усвоено обучающимися. Объект имитации в ДИ должен быть, во-первых, «деловым»,

то есть взятым из профессиональной деятельности специалиста, во-вторых, «играбельным», то есть предполагающим имитационно-игровой способ работы с ним.

Имитационная модель является результатом анализа разработчиком игры объекта имитации и состоит из модели предмета деятельности (предметный контекст) и модели самой деятельности (социальный контекст). Она зависит от цели игры, характеристики имитации, контингента обучаемых и условий обучения.



Структура деловой игры

Объектом имитации в ДИ «Игра» является процесс конструирования и методического описания деловой игры, характеризующийся отсутствием нормативных предписаний, высокой степенью творчества и неформальностью многих его составляющих.

Имитационная модель ДИ «Игра» состоит из модели предмета деятельности, то есть структуры игры, и модели процесса деятельности, то есть собственно технологии работы разработчиков игры.

ДИ «Игра» показывает процесс создания новой деловой игры по определенной теме предметной области исследования или изучения. Тема создаваемой деловой игры должна быть либо задана, либо определена всеми игроками на первом этапе игры одним из методов индуцирования интеллектуальной творческой деятельности, например, при помощи проведения «мозговой атаки» и дискуссии.

Выбор объекта создаваемой игры, будь то организационная система или процесс деятельности, основывается на целесообразности использования имитационно-игрового метода его исследования и освоения.

### *Формирование целей ДИ*

В каждой ДИ могут быть реализованы разнообразные цели:

- ⇒ педагогические,
- ⇒ производственные,
- ⇒ исследовательские,
- ⇒ игровые.

#### ***Педагогические (учебные)***

ДИ «Игра» решает следующие задачи:

**Дидактические:**

- выработка навыков и умений по конструированию и описанию ДИ;
- совершенствование навыков принятия коллективных решений;
- обмен опытом создания ДИ;
- развитие навыков и умений по использованию различных типов коммуникаций;
- закрепление знаний в области конструирования ДИ.

**Воспитательные:**

- активизация творческого мышления;
- реализация индивидуального человеческого поведения в процессе взаимодействия людей;
- выработка установки на активное практическое использование ДИ;
- преодоление психологического барьера к методам активного обучения.

#### ***Исследовательские, производственные:***

- познавание существенных и несущественных признаков ДИ;
- выявление конструктивных элементов описания ДИ;
- анализ и оценка методик конструирования;
- экспериментальное проведение разработанной ДИ.

***Игровые:***

- разработка проектов ДИ;
- демонстрация приемов создания игровой атмосферы;
- варианты ДИ.

*ДИ «Игра» классифицируется по следующим признакам:*

- по целенаправленности - учебная, исследовательская;
- по форме взаимодействия участников — игра с взаимодействием;
- по способу обработки и передачи информации - ручная (без применения ЭВМ);
- по динамике моделируемых процессов — саморазвивающаяся, с регламентированным временем;
- по скорости игрового времени — с произвольным масштабом времени;
- по типу коммуникации — с использованием устной, письменной и визуальной коммуникации;
- по конечному продукту игры — с материализованным конечным продуктом.

В ДИ «Игра» класс создаваемой ДИ определяется всеми участниками игры в результате обсуждения предложений и на основе замысла заказчика по создаваемой игре.

**СЦЕНАРИЙ ИГРЫ**

Сценарий любой деловой игры включает следующие элементы: предмет игры, содержание конфликта или противоречия, способа генерирования событий в игре, общей последовательности и графической модели взаимодействия игроков, характера двуплановости в игре.

Сценарий ДИ «Игра» может быть представлен в следующем виде:

Предмет игры - конструирование и описание деловой игры.

Объект имитации - характеризуется конфликтами между:

- знанием и незнанием в области конструирования ДИ;
- потребностями и возможностями преподавателей;
- теорией и практикой ДИ;
- традицией и нововведением;
- желанием и нежеланием разрабатывать деловые игры;
- энтузиазмом и предубеждением.

Примечание. Данные конфликты реализуются в ролевой структуре, в правилах и в системе оценивания.

Общая последовательность игры:

**1-й этап** - введение в игру:

- определение содержания разрабатываемой игры;
- анализ полученной информации и формирование игровых групп;
- распределение ролей.

**2-й этап** - конструирование и создание форматов описания ДИ:

- ролевое общение в группах по разработке и форматному описанию деловой игры.

**3-й этап** — оценка проектов ДИ:

- обсуждение представленных проектов ДИ (выступление пропагандистов и дискуссия).

**4-й этап** - экспериментальное проигрывание разработанных ДИ:

- оценка проектов ДИ и деятельности игроков;
- разбор игры.

Способ генерирования событий: смешанный — детерминированный и спонтанный.

Двуплановость игры:

- а) план - условный: разработка ДИ в игровой ситуации;
- б) план - реальный: выработка и развитие навыков по конструированию и описанию ДИ.

### Комплект ролей и функции игроков:

В ДИ «Игра» разыгрывается следующий комплект ролей:

- заказчик разрабатываемой ДИ,
- дизайнер-теоретик,
- дизайнер-практик,
- дизайнер-дилетант,
- дизайнер-скептик,
- аксеолог,
- пропагандист.

Роль пропагандиста может брать на себя один из представителей группы дизайнеров.

Руководители игры выполняют роли режиссеров ДИ «Игра» и научных консультантов.

Для проведения ДИ «Игра» формируется несколько команд по семь человек, деятельность которых носит состязательный характер. Задача каждой команды - разработать и описать деловую игру по заданию заказчика и представить ее на обсуждение всех участников ДИ «Игра».

Обсуждение и выбор наилучшего варианта деловой игры проводятся на заседании научно-технического совета.

### ПОРТРЕТ ЗАКАЗЧИКА

**З а к а з ч и к** - это игрок серьезный, представительный, ответственный, с развитым чувством юмора. Его главная характеристика - умение быстро устанавливать контакты с игроками, режиссерами и поддерживать их.

### В обязанности заказчика входит:

- конкретизировать свою роль: кто он, какую организацию представляет, какие цели преследует;
- конкретизировать заказ на разработку ДИ (на бланке заказа);
- осуществлять посредничество между режиссерами и группами;
- корректировать внутригрупповые решения в соответствии с заказом;
- принимать решения по преодолению внешних «катастроф» (держателями

банка «катастроф» являются режиссеры);

- оценивать качество разработанного проекта ДИ.

Заказчик имеет право корректировать требования заказчика в процессе конструирования ДИ.

*Его девиз:* НЕ ДЕРЖИ КАМЕНЬ ЗА ПАЗУХОЙ.

#### ПОРТРЕТ ДИЗАЙНЕРА-ТЕОРЕТИКА

Д и з а й н е р - т е о р е т и к - это игрок, который анализирует отечественную и зарубежную литературу в области ДИ и всех форм и методов активного обучения. Является постоянным участником школ, семинаров, конференций по методам активного обучения (МАО). Обладает большими способностями в теоретизировании. От него зависит научный уровень разрабатываемой ДИ, аргументированность выступлений в дискуссиях.

В обязанности дизайнера-теоретика входит:

- определение стратегии конструирования и описания ДИ;
- объяснение терминов, понятий и иностранных слов;
- помощь в подготовке доклада пропагандисту;
- отвлечение дизайнеров от выполнения поставленной задачи путем излишнего теоретизирования.

Дизайнер-теоретик имеет право:

- обращаться за консультациями и разъяснениями к «теоретику» другой группы в обмен на свою информацию или приобретать необходимую информацию, теряя при этом некоторое количество баллов;
- налагать «veto» на решения конкретных вопросов, навязывая группе свою точку зрения.

*Его девиз:* РИСК - ДЕЛО БЛАГОРОДНОЕ, НО ОПАСНОЕ.

#### ПОРТРЕТ ДИЗАЙНЕРА-ПРАКТИКА

Д и з а й н е р - п р а к т и к - это игрок, имеющий определенный опыт по конструированию, описанию и использованию ДИ. От «практика» зависит реальность разрабатываемой игры, возможность ее внедрения.

В обязанности дизайнера-практика входит:

- определение тактики действий и решений в группе;
- сопоставление с имеющимися аналогами;
- помощь в подготовке доклада пропагандисту;
- противодействие дизайнеру-теоретику.

Дизайнер-практик имеет право:

- обращаться за информацией к «практику» другой группы в обмен на свою информацию или приобретать необходимую информацию, теряя при этом некоторое количество баллов;

- налагать «veto» на решения конкретных вопросов, навязывая группе свою точку зрения.

*Его девиз:* НЕ БОЙСЯ ОБМЕНИВАТЬСЯ ИНФОРМАЦИЕЙ, БАЛЛ ПОТЕРЯЕШЬ, ЗАТО «ЗАРАБОТАЕШЬ» ИНФОРМАЦИЮ.

#### ПОРТРЕТ ДИЗАЙНЕРА-ДИЛЕТАНТА

Д и з а й н е р - д и л е т а н т - это игрок, который вроде бы все знает, все умеет, все может, везде бывает, все читает. Он и теоретик и практик. Он может принести группе как пользу, так и вред. Отсутствие фундаментальных знаний позволяет ему задавать «глупые» вопросы или генерировать нестандартные идеи.

В обязанности дизайнера-дилетанта входит:

- эмоциональное воздействие на игроков;
- нарушение традиционности профессионального мышления.

Дизайнер-дилетант не имеет права обращаться к кому-либо за советом, консультацией.

*Его девиз:* НЕ НАВРЕДИ.

#### ПОРТРЕТ ДИЗАЙНЕРА-СКЕПТИКА

Д и з а й н е р - с к е п т и к - это игрок, обладающий достаточно большими знаниями и опытом, но консервативный по природе. Подвергает все новое сомнению и даже осмеянию. Он не верит в эффективность методов активного обучения, ссылаясь на большие затраты времени и средств. Розовое он видит в сером цвете, серое - в черном.

В обязанности дизайнера-скептика входит:

- критиковать все нововведения;
- оспаривать выбранную группой стратегию и тактику конструирования игры;
- вынуждать членов группы к тщательной аргументации своих точек зрения и решений.

Дизайнер-скептик имеет право:

- выражать недоверие заказчику в письменной форме, которая передается аксеологу и устно сообщается заказчику;
- громко хлопнуть дверью и уйти (когда лопнет терпение).

*Его девиз:* **ВОВРЕМЯ ВЕРНИСЬ.**

**ПОРТРЕТ АКСЕОЛОГА**

А к с е о л о г - это игрок, умеющий быть в гуще событий, оставаясь в то же время в тени. Он должен все видеть, слышать, оценивать и фиксировать.

В обязанности аксеолога входит:

- оценка поведения игроков и группы в целом (бланк экспресс-оценки);
- сравнение и оценка представленных проектов ДИ совместно с заказчиками и режиссерами;
- невмешательство в поведение и решения группы;
- подготовка устного выступления по оценке деятельности игроков и разработанных проектов;
- объективность.

*Его девиз:* **СУДИ СТРОГО, НО НЕ ОБИЖАЙ.**

**ПОРТРЕТ ПРОПАГАНДИСТА**

Пропагандист- это игрок в квадрате, так как эту роль берет на себя один из представителей группы дизайнеров. Пропагандист должен обладать способностью быстро анализировать и обобщать информацию, представлять ее в устной форме, убеждая присутствующих в преимуществах разработанного проекта.

В обязанности пропагандиста входит:

- достойное представление разработанного группой проекта;
- психологически точное, педагогически верное, эмоционально оправданное, артистически осуществленное воздействие на аудиторию;
- защита точки зрения группы;
- ответы на вопросы.

Пропагандист имеет право:

- выбрать оригинальную форму преподнесения информации (но традиционная форма не карается);
- обратиться за помощью к группе, если не знает ответа на вопрос.

*Его девиз:* АУДИТОРИЯ - ЭТО НЕ СОСУД, КОТОРЫЙ НАДО НАПОЛНИТЬ, А ФАКЕЛ, КОТОРЫЙ НАДО ЗАЖЕЧЬ.

**ИНСТРУКЦИЯ РЕЖИССЕРАМ ИГРЫ**

Режиссеры ДИ «Игра» должны быть люди, имеющие опыт конструирования, описания и проведения деловых игр, знающие теорию методов активного обучения, владеющие методом проведения ДИ. В противном случае идея игры может быть дискредитирована.

Обязанности режиссеров:

- представить исходную информацию о ДИ;
- руководить определением содержания и выбора темы будущей ДИ, оказывать методическую помощь;
- помогать в формировании игровых групп и распределении ролей; оценивать деятельность игроков по определенным критериям;
- творчески корректировать ход игры в соответствии с конкретной ситуацией и контингентом участников;
- участвовать в экспериментальной апробации разработанной ДИ;
- проводить разбор и подводить итоги игры.

Режиссер имеет право:

- взаимодействовать с участниками игры;
- принимать решения по изменению регламента и процедуры игры;
- вводить в игру пакет «катастроф»;

- в целях достижения дидактического эффекта останавливать игру, разъяснять и корректировать действия и результаты работы игроков.

#### ПРАВИЛА ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

1. Разрабатываемые проекты игр должны соответствовать требованиям заказчика игры.

2. При конструировании игры следует учитывать педагогические требования к организации учебного процесса (связь теории с практикой, использование передового опыта, тематическая и методическая взаимосвязь игры с другими формами и методами обучения, наглядность, контингент обучаемых, их отраслевая принадлежность, продолжительность обучения и др.).

3. Оценки проектов ДИ осуществляются на основе сравнения с форматом описания ДИ, подготовленным разработчиками ДИ «Игра».

4. В процессе игры оцениваются внутри- и межгрупповое поведение и стиль взаимодействия игроков.

5. Стимулируется введение игроками новшеств в процедуру конструирования и структуру описания ДИ.

6. Строгое соблюдение регламента выступлений, дискуссий, внутригрупповой и межгрупповой деятельности.

7. При разработке ДИ следует руководствоваться следующими принципами: проблемности, двуплановости, диалогического взаимодействия участников игры, совместной деятельности, имитации условий и динамики производства и моделирования деятельности людей.

8. Взаимодействие групп с режиссерами игры осуществляют заказчики.

9. В ДИ «Игра» вводится пакет ситуаций, имитирующих возмущающее воздействие внешней среды. Использование их в ходе игры регулируется режиссерами.

#### Система оценивания деятельности игроков (для режиссеров) в ДИ «Игра»

№	Показатели	Поощрения	Штрафы
1.	Разыгрывание полного комплекта ролей (проставляется в конце игры)	+5	-10
2.	Корректность поведения (индивидуально)	+10	-15

3.	Оригинальные формы представления информации	+ 10	-0
4.	Интересные мысли, примеры, предложения	0-50	-10
5.	Качество визуальной информации, использованной при описании ДИ	0-10 +5	-5
6.	Динамичность работы группы	+7	-10
7.	Организованность работы группы	+30	
8.	Продажа первого выступления	+3	
9.	Выступление от группы в дискуссии	+5	-3
10	Ответы на вопросы	+20	-10
11	Использование информации из предыдущего документа		-5
12	Покупка информации	+10	
13	Сдача проекта в срок:	0	-5
.	с опережением,	+5	-5
.	с опозданием		-1
14	Полезность командировки		
15	Продление времени на 1 мин.		

### Экспресс-оценка деятельности группы (для аксеолога) в ДИ «Игра»

№	Показатели деятельности	Система бал-	Факт
1.	Режим работы	спокойный - 0 средний - 20 жесткий - 40	
2.	Креативность группы (нововведения в технологию структуры документов, оформление и т.д.)	отсутствие - 50 1 нововведение - 100	
3.	Активность работы группы	неучастие игрока - 50	
4.	Получение информации у другой группы (для дизайнеров-теоретика и практика)	1 обращение - 10	
5.	Характер деятельности дизайнеров-дилетантов	вред - 15 польза - 30	
6.	Обоснованность ноты недоверия к заказчику у дизайнера-скептика	да -5 нет-10	
7.	Обоснованность ухода дизайнера-скептика	да -5 нет -5	
8.	Возвращение скептика	5	
9.	Приобретение полезной информации во время командировки одного из членов группы	0 - 30	

10	Стиль общения в группе:	+10	
	- дружелюбный	0	
	- напряженный	-30	
	- враждебный	-15	
	- диктаторский	+20	
	Итого:		

Методическое обеспечение ДИ «Игра» представляет собой совокупность всех материалов, представленных в описании. В дополнение к этому прилагается бланк заказа на разработку ДИ и карточки с перечнем «катастроф».

#### БЛАНК-ЗАКАЗ НА РАЗРАБОТКУ ДИ

1. Основание для выполнения работы: приказ вышестоящей организации, личное желание, вынужденность обстановки и просьба режиссеров.

2. Цель и назначение работы: сконструировать и описать деловую игру.

3. Технические требования: максимальная скорость разработки, компактность и четкость описания.

4. Этапы работы: дается описание этапов.

5. Материально-техническое обеспечение: бумага, перфокарты, нужная атмосфера вокруг игры (мебель, доски, стол с напитками и т.п.).

6. Приемка работы: работа считается выполненной, если она документально оформлена, единогласно принята всей группой, защищена в дискуссиях и удовлетворяет требования заказчика.

7. Результат ДИ.

#### АДАПТИРУЕМОСТЬ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Характер объекта моделирования в ДИ «Игра» позволяет адаптировать ее для обучения преподавателей (разработчиков игр) всей системы образовательных учреждений, повышения квалификации и переподготовки кадров. При этом будет варьироваться лишь тематическое содержание разрабатываемых проектов игр.

#### Тема 16. Деловая игра «Аттестация»

*Цели деловой игры:*

1. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
2. Решение практических задач аттестации руководителей и специалистов;

3. Обучения экспертов, членов аттестационных комиссий, осуществляющих практическую работу по оценке и аттестации руководителей и специалистов.

В аттестационной деловой игре «Аттестация» имитируется процесс оценки умений, качеств, результатов управленческой деятельности руководителей при проведении их аттестации.

В процессе игры ее участники закрепляют теоретические знания в области управления персоналом, приобретают практические умения и навыки формирования требований к работнику управленческого труда исходя из оценки его качеств, профессиональных умений и конкретных условий работы.

Игра знакомит с основными этапами процесса проведения аттестации управленческих кадров, а также с разнообразными методами оценивания аттестуемых, такими, как:

- «метод независимых характеристик»;
- сравнение с эталоном (в данном случае - с моделью руководителя); классификация по порядку (вычленение положительных и отрицательных сторон в структуре качеств личности, конкретных умений и т.п.);
- тестирование как метод самооценки личности;
- метод анализа микроситуаций (задач профессионального, управленческого, социально-психологического содержания, казусов из практики);
- метод ситуационно-ролевой игры для выявления направленности личности, структуры ее свойств и качеств, индивидуального стиля;
- метод экспертных оценок.

Деловая игра «Аттестация», являясь по типу игрой аттестационной, может быть использована для учебных целей в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, для решения практических задач аттестации руководителей и специалистов, а также для обучения экспертов, членов аттестационных комиссий, осуществляющих практическую работу по оценке и аттестации руководителей и специалистов.

Игра является эффективной технологией для проведения экзаменов и зачетов практически по любым курсам гуманитарного, юридического, экономического, предпринимательского и других учебных циклов.

Преимуществом данной игры является то, что она достаточно мобильна, легко адаптируется и модифицируется для разных отраслей народного хозяйства, для руководителей и специалистов любого профиля. Для этого достаточно лишь разработать соответствующую модель и ситуации в рамках конкретной профессиональной деятельности.

### МОДЕЛЬ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ «АТТЕСТАЦИЯ»

Игра основана на сочетании неформального общения участников, в ходе которого используется их производственный и жизненный опыт, с моделированием и формализацией процесса оценки умений, качеств и результатов деятельности руководителей.

Модель имитирует реальный процесс аттестации руководителей и специалистов.

Деловая игра преследует следующие учебные цели:

- обучение участников методике проведения аттестации;
- ознакомление с методами разработки профессионально-квалификационных моделей и (или) личностных спецификаций для руководителей (специалистов) и оценки их качеств, способностей, умений и результатов деятельности;
- закрепление у участников игры умений и навыков использования разнообразных методов оценивания руководителей: деловой беседы, анализа документов, балльных, коэффициентных и пр., а также применения для оценки аттестуемых игровых методов: анализа ситуаций, ситуационно-ролевых игр, игрового проектирования;
- развитие навыков составления деловых бумаг, необходимых для проведения аттестации, а именно: характеристики на аттестуемого, бланков оценивания, аттестационных листов, заключения аттестационной комиссии, памятки аттестующему и др.;

- формирование и закрепление у участников игры профессиональных навыков принятия решений по итогам аттестации;

- развитие творческого мышления, умения отказаться от стереотипов и однозначных методов оценивания руководителей и специалистов, умения эффективно взаимодействовать и сотрудничать с другими людьми.

### КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ В ДЕЛОВОЙ ИГРЕ

Разный уровень информирования о модели (актуальном образе) руководителя или специалиста, проходящих аттестацию, о наиболее значимых для осуществления управленческой деятельности умениях, качествах и способностях, критериях оценки результатов деятельности, неодинаковый творческий потенциал участников игрового моделирования - факторы, порождающие конфликт мнений и конфликтную ситуацию в игре.

Неопределенность информации об объекте оценивания (аттестуемых) порождает и другой фактор, характеризующий конфликтную ситуацию — многоальтернативность решений в каждой игровой группе и в заключительной совместной дискуссии.

Многоальтернативность решения заключается в том, что у каждой группы экспертов имеется выбор при оформлении заключения:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, совершенствования умений, развития (или внесении корректив) тех или иных качеств, способностей и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- рекомендовать соответствующей инстанции рассмотреть вопрос о целесообразности дальнейшего использования аттестуемого руководителя или специалиста на занимаемой должности;
- рекомендовать кандидатуру аттестуемого в резерв на выдвижение;
- рекомендовать аттестуемому руководителю повысить квалификацию, например в области управленческой или коммуникативной подготовки;
- другие решения и рекомендации.

Многоальтернативность решения может зависеть также от субъективных позиций и уровня компетентности каждого эксперта, от умения аттестуемых адекватно реагировать на предлагаемую ситуацию, от их активности в ходе игры и взаимодействия с игровыми партнерами.

Игровые группы принимают решения по итогам аттестации и отрабатывают рекомендации аттестуемым в условиях соревнования групп друг с другом. Их деятельность на всех этапах деловой игры - разработка моделей (актуального образа) с точки зрения их содержания и количества затраченного времени; ранжирование умений, качеств, критериев оценки результатов исходя из значимости каждого из них и логической последовательности. Постановка задач, проблем, ситуаций, ролевого общения с аттестуемыми, с другими игровыми группами оценивается в баллах, поощряется и штрафруется компетентными судьями, анализируется организаторами игры.

## СТРУКТУРА ИГРОВОГО КОМПЛЕКСА

Игровой комплекс включает:

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ организаторов игры и игровые группы;</li> <li>▪ «аттестуемых»;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ «экспертов»;</li> <li>▪ «отдел кадров»;</li> <li>▪ «компетентных судей».</li> </ul>
--	--

## ОРГАНИЗАЦИЯ ИГРЫ «АТТЕСТАЦИЯ»

Организатором игры выступают преподаватель и ассистент. Они управляют общим ходом игры, распределяют роли и задания участникам, проводят инструктаж, осуществляют взаимодействие со всеми группами в соответствии с установленными правилами игры. В конце игры организаторы подводят ее итоги, всесторонне анализируют действия, ошибки, упущения и достижения участников игры - каждого в отдельности и по группам.

## ИГРОВЫЕ ГРУППЫ

*Группа аттестуемых* - объект оценивания. Количественный состав - от 2 до 5 человек. Это могут быть руководители или специалисты одного уровня

(ранга), например все руководители конкретных служб в одной организации или топ-менеджеры и специалисты из разных организаций.

Более сложной для экспертов становится игра, когда аттестуемые - специалисты разного профиля, например главный конструктор, директор по торговле, маркетолог, имиджмейкер и т.п.

Примечание. Выбор объекта оценивания, то есть аттестуемых, зависит от состава обучаемых, целей и задач деловой игры.

*Группа аттестуемых* или каждый индивидуально пишет профессиональное, а для руководителей и аналитическое, резюме, в которые включает основные биографические и профессиональные данные, личные цели, сведения об образовании, стаже и опыте управленческой работы, способностях и умениях, личностных и деловых характеристиках, интересах и другую необходимую информацию, заполняя тесты методом самооценки.

*Группа экспертов № 1* - оценивание умений аттестуемых.

Количественный состав: 3-7 человек. Назначенный организатором игры или самой командой лидер координирует всю деятельность игровой группы по созданию модели умений (не менее 10), ранжированию их по значимости, выработке вопросов-ситуаций, казусов, задач, организации ролевого общения с аттестуемыми.

Лидер регулирует внутригрупповое общение, представляет информацию от своей группы, организует защиту решений в ходе коллективной дискуссии.

Примечание. Внутри группы экспертов могут быть представлены разнообразные роли членов аттестационной комиссии: вышестоящий руководитель, коллега из одного подразделения, подчиненный аттестуемого, представители общественных организаций, сторонние наблюдатели и т.п.

*Группа экспертов № 2* - оценивание качеств аттестуемых.

Количественный состав: 3-7 человек. Назначенный организатором (или выбранный группой) лидер координирует всю деятельность игровой группы: отработку модели деловых и личностных качеств руководителя или специалиста (не менее 10), ранжирование их по значимости, выработку вопросов-

ситуаций, постановку задач, проблем для аттестуемых, организацию ролевого общения с аттестуемыми и межличностного внутри игровой группы.

Лидер представляет информацию от своей группы, организует защиту принятых группой решений в коллективной дискуссии.

*Группа экспертов № 3* - оценивание результатов деятельности аттестуемых.

Количественный состав группы: 3-7 человек. Назначенный руководителем (или выбранный командой) лидер организует всю деятельность своей игровой группы: отработывает критерии анализа результатов деятельности каждого аттестуемого (не менее 5), ранжирует их по значимости, продумывает ситуации - вопросы, кейсы, проблемные задачи для выявления с их помощью дополнительных данных по результатам деятельности руководителя (или специалиста) и управляемого им объекта.

Лидер регулирует и организует внутригрупповое общение, представляет информацию от своей группы, организует защиту решений во время принятия коллективного решения всеми экспертами.

*Примечание.* Внутри каждой группы экспертов могут быть представлены различные роли (см. примечания к группе экспертов № 1); кроме того, в случае слабой или недостаточной компетентности по проблемам аттестации, участников (в числе играющих - учащиеся, студенты или молодые специалисты, только что назначенные на должность), входящих в группы экспертов, они могут запросить вспомогательный материал (набор управленческих умений, перечень характеристик личности руководителя или специалиста, Положение или Устав организации, должностные инструкции, квалификационные требования и другие необходимые документы). Запрос дополнительной информации осуществляется в группе «отдел кадров».

*Группа «отдел кадров»*

Количественный состав группы — 3-6 человек. Группа составляет характеристики на аттестуемых, используя их резюме, отработывая материалы индивидуального тестирования, а также анализирует информацию, полученную в хо-

де ролевого общения экспертов и аттестуемых. На основе собранной и изученной информации группа заполняет необходимые для принятия решений бланки: аттестационный лист, характеристику на каждого аттестуемого, заключение аттестационной комиссии.

Группа *располагает всеми необходимыми методическими и информационными материалами в помощь экспертам* (см. примечание выше), но выдает этот материал лидерам групп экспертов только по их запросам и за соответствующее количество штрафных баллов.

**Примечание.** В случае если время на игру ограничено и позволяет пространственная среда, то группам экспертов можно работать одновременно с разными аттестуемыми, и тогда группа «отдел кадров» отправляет своего представителя в каждую команду для сбора необходимой информации с целью принятия решения об аттестации.

#### *Группа «компетентные судьи»*

Количественный состав 3-5 человек. Назначенный руководителем игры (или выбранный командой) лидер организует и координирует всю деятельность компетентных судей, вместе с группой выбирает технологии оценивания групп экспертов, разрабатывает систему штрафов и поощрений.

Лидер группы - главный «судья» - должен ознакомить играющих до начала ролевого общения с аттестуемыми с принятой системой оценивания, поощрения, наказания, рассказать играющим о возможном максимальном количестве баллов за исполнение всех ролей.

Лидер или представитель этой группы выступает с результатами оценивания после каждого фрагмента второго этапа деловой игры и при подведении ее общих итогов.

**Примечание.** В группу «компетентные судьи» желательно ввести специалистов-практиков, преподавателей или тех обучаемых, которые наиболее компетентны в вопросах требований к управленческим кадрам, функциональному содержанию их деятельности и методам оценивания.

#### СТРУКТУРА ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

## **1-й этап — Подготовительный:**

1.1. Разъяснение обучаемым целей и задач деловой игры «Аттестация», представление руководства игры, знакомство участников со структурой игрового комплекса: 10-15 мин.

1.2. Составление играющих групп. Распределение ролей. Самооценка компетентности экспертов, выявление коэффициента аргументации экспертов. Распределение экспертов по группам. Назначение (или выбор) в каждой группе лидеров. Распределение бланков и необходимых для игры материалов: 10-15 мин.

1.3. Инструктаж всех играющих групп, осуществляемый руководителем игры и ассистентом: 10 мин.

1.4. Отработка банка данных, необходимых для ролевого общения - 20-30 мин.

### **ПРОЦЕДУРЫ ЗАНЯТОСТИ УЧАСТНИКОВ ИГРЫ НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ**

*В группе аттестуемых* - написание резюме, представление их в «отдел кадров»; заполнение тестов методом самооценки (тесты см. в приложении к игре).

*В группе экспертов № 1* - разработка актуального образа или модели умений (не менее 10) руководителя (или специалиста), ранжирование их по значимости, выработка вопросов-ситуаций, проблемных задач, кейсов для аттестуемых.

*В группе экспертов № 2* - разработка модели качеств (не менее 10), ранжирование их по значимости, выработка вопросов-ситуаций, проблемных задач для всех аттестуемых.

*В группе экспертов № 3* - отработка критериев оценки результатов деятельности руководителя или специалиста (не менее 5), ранжирование их по значимости; выработка вопросов-ситуаций, проблемных задач для всех аттестуемых.

*В группе «отдел кадров»* - составление характеристик на аттестуемых с учетом их резюме; подготовка необходимых для аттестации бланков: аттестаци-

онных листов, состава аттестационных комиссий, заключений аттестационной комиссии по каждому аттестуемому (сколько аттестуемых — столько бланков).

*В группе «компетентных судей»* - отработка механизма и технологии оценивания экспертов в каждом из фрагментов игры, отработка системы штрафов и поощрений.

Время на подготовительный этап: 1-1,5 часа.

## **2-й этап - Ролевое общение участников ДИ «Аттестация»:**

- 2.1. Самопрезентация аттестуемых (со стороны их самих) и представление аттестуемых «отделом кадров»: не более 3-5 мин. На каждого.
- 2.2. Вопросы-кейсы или микротесты, задаваемые лидерами каждой группы экспертов всем аттестуемым одновременно или по очереди. Ответы аттестуемых.
- 2.3. Разыгрывание ситуаций, предлагаемых экспертами, в ролях. Задание для каждого испытуемого, где он действует или принимает решение от имени руководителя или специалиста.
- 2.4. Вопросы-ситуации, задаваемые лидерами каждой из групп экспертов каждому аттестуемому. Ответы аттестуемых.
- 2.5. Деловая беседа: группа экспертов № 1 с аттестуемыми (10 мин.).
- 2.6. Задачи-проблемы, задаваемые лидерами каждой из групп экспертов каждому аттестуемому. Ответы аттестуемых.
- 2.7. Разыгрывание ситуаций в ролях. Задание для каждого аттестуемого.
- 2.8. Группы экспертов проводят интервьюирование с каждым аттестуемым и оценивают их.
- 2.9. Заполнение аттестационных листков на аттестуемых во всех экспертных группах.
- 2.10. Оценивание ролевого общения группой компетентных судей.

Время на второй этап: 1-2 часа.

**Примечание.** Набор и количество заданий могут варьироваться в зависимости от целей игры и времени ее проведения.

## **3-й этап - Коллективная дискуссия. Подведение итогов.**

3.1. Коллективная дискуссия, в которой участвуют все группы экспертов и «отдел кадров».

3.2. Лидер от группы «компетентные судьи» анализирует деятельность всех групп экспертов. Подводит итоги в баллах по штрафам и поощрениям участников игровых команд.

3.3. В группе «отдел кадров» оформляется заключение аттестационных комиссий по всем аттестуемым на основании решений, принятых вместе с экспертами.

3.4. Зачитываются решения по итогам аттестации.

3.5. Осуществляется разбор деловой игры «Аттестация». С анализом и оценкой работы всех играющих групп выступают организаторы игры.

Время проведения третьего этапа: 1-2 часа.

Общее количество времени **на всю игру: 2,5-4 часа.**

**Примечание.** Регламент игры устанавливается ее организатором в зависимости от количества аттестуемых и временных условий, в которых игра осуществляется. При минимальном времени можно некоторые фрагменты подготовить к игре заранее, как домашние заготовки, например весь первый этап. Кроме того, подведение итогов можно перенести на следующее занятие, однако эффективность результатов игры при этом снижается.

#### ПРАВИЛА ИГРЫ

- По условиям игры эксперты имеют стаж совместной работы с аттестуемыми не менее одного года.
- Вопросы аттестуемым задаются только в жанре ситуаций, проблем, казусов, которые готовятся на первом этапе.
- Группы экспертов отрабатывают модели умений, качеств, критерии оценки деятельности исходя из уровня компетенции.
- Запрос дополнительной информации в «отделе кадров» для разработки моделей возможен только за штрафные баллы.
- Аттестуемые имеют право отказаться отвечать на вопросы экспертов, если они сформулированы неконкретно, не в заданном жанре, поставлены

некорректно.

- Эксперты имеют право остановить аттестуемого во время ответов, если в этом есть необходимость.

- Во время представления публичной информации прекращаются все разговоры в командах.

- Все участники делового взаимодействия демонстрируют высокую культуру общения и взаимоуважение. Демонстрация норм деловой этики поощряется баллами.

- Участники деловой игры «Аттестация» соблюдают объявленный регламент. Нарушение регламента штрафуются.

**Примечание.** Любое нарушение правил отдельными участниками или играющими группами штрафуются по предусмотренной в игре системе штрафов и поощрений, о чем группа «компетентных судей» должна заранее предупредить играющих.

## ИНСТРУКЦИИ УЧАСТНИКАМ ИГРЫ

*Инструкция преподавателю-организатору игрового занятия:* 1. Дайте вводную информацию по теме: «Оценка и аттестация руководителей и специалистов».

2. Ознакомьте обучаемых (или персонал организации, участвующий в игре) с принципами, правилами, целями и регламентом проведения ДИ. Разъясните обучаемым структуру, этапы игры. Поставьте и проанализируйте вместе со всеми участниками игры проблемную ситуацию в организации, вызвавшую необходимость проведения аттестации.

3. Сформируйте играющие группы, распределите роли, назначьте лидеров, определите уровень компетентности потенциальных экспертов. Выдайте пакет заданий и бланков всем играющим командам, дайте разъяснения и ответьте на возникшие вопросы, проведите инструктаж и (или) консультирование.

4. Оказывайте методическую помощь группам экспертов при разработке умений, качеств и критериев оценки результатов деятельности руководителей

и специалистов, но не работайте вместо них. Постоянно инспектируйте работу всех игровых команд на адекватность их деятельности заданным целям и ожидаемым результатам. Помогайте лидерам провести ситуационно-ролевое диагностирование, деловые беседы, интервьюирование аттестуемых. Управляйте коллективной дискуссией.

5. Оказывайте необходимую помощь играющим в выработке окончательных вариантов принимаемых решений и при заполнении документов по итогам аттестации. Организуйте и проведите анализ деловой игры «Аттестация».

*Инструкция экспертам:*

1. Вам необходимо оценить свою компетентность как эксперта, которому предлагают участвовать в оценке умений, качеств, результатов деятельности руководителя или специалиста.

Перед вами находится бланк № 1, заполняя который, вы ставите оценку себе по десятибалльной шкале. Если проблема (например, практических умений руководителя) входит в сферу ваших знаний и интересов, вы ставите крестик на уровне этого вопроса в 10-м столбце, в остальных случаях в зависимости от степени своей осведомленности в данном вопросе ставите крестик во 2-8-м столбцах. В предпоследнем столбце записывайте поставленные оценки в баллах.

Внизу находите сумму баллов и определяете общий коэффициент компетентности по формуле:

$$К.К. = X/X \text{ макс, где } X \text{ — сумма баллов, } X \text{ макс.} = 30$$

*Бланк № 1*

Ф.И.О. э к с п е р т а \_\_\_\_\_

**Самооценка компетентности эксперта**

№ п/п	Насколько вы знакомы с проблемами и содержанием деятельности специалистов и руководителей	Оценки осведомленности	Средний балл
		1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	

1.	Для руководителей организации: - деловые и личные качества; - практические умения; - критерии оценки результатов Сумма баллов Общий коэффициент компетентности		
2.	Для руководителя структурного подразделения: - качества личности; - умения; - критерии оценки результатов деятельности Сумма баллов Общий коэффициент компетентности		
3.	Для специалиста, например маркетолога, юрисконсульта, адвоката, экономиста и пр.: - качества личности; - профессиональные умения; - критерии оценки результатов Сумма баллов Общий коэффициент компетентности		
4.	Для специалиста, например, преподавателя, врача и т.п.		

**Примечание.** В бланках должны быть представлены те виды деятельности, которые разыгрываются на игре, и те руководители или специалисты, которые являются объектом аттестации.

Заполненные бланки передаются организатору игры для составления играющих групп.

2. Разработайте в своей команде модель (актуальный образ, востребованный «здесь и сейчас») идеального руководителя или специалиста (в зависимости от моделируемого на игре объекта - организации и видов деятельности). Модель представляет собой ранжированный перечень характеристик (качеств, умений, критериев оценки результатов деятельности), необходимых для аттестации.

В модель включается не менее чем 10 качеств, умений, 5 критериев оценки результатов, что необходимо для ее формализации. Все включенные в модель качества и умения ранжируются по значимости для деятельности аттестуемого руководителя или специалиста. Наиболее важная характеристика получает 10 баллов, менее значимая - 9 и так до 1. Оценка возможностей атте-

студента осуществляется по системе, где: 5 баллов - качество или умение ярко выражено; 3 - проявляется средне; 0 - не выражено совсем.

Чтобы получить количественную оценку качеств, умений, результатов, необходимо ранг их умножить на полученный балл. Количественные оценки суммируются, и получается общая оценка аттестуемого по каждой модели.

*Бланк № 2*

### **Профессиональные умения аттестуемого**

Модель профессиональных умений	Ранг 1-10	Баллы оценивания: 5,3,0	Сумма баллов
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

И т о г о в а я сумма баллов аттестуемого:

*Бланк № 3*

### **Деловые и личностные характеристики аттестуемого**

№	Модель ка-	Ранг 1-10	Баллы оценивания	Сумма
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

И т о г о в а я сумма баллов аттестуемого:

*Бланк № 4*

### **Критерии оценки результатов деятельности аттестуемого**

№	Набор кри-	Ранг 1-10	Баллы оценивания	Сумма
1.				

2.				
3.				
4.				
5.				

И т о г о в а я сумма баллов аттестуемого:

**П р и м е ч а н и е .** На каждого аттестуемого заполняются все три бланка. Если аттестуемых несколько, то на бланке указываются фамилия и должность аттестуемого. Кроме того, количество бланков (2 или 5) зависит от количества экспертов в каждой играющей группе. Можно сделать комплексный бланк, в котором будут представлены параметры оценивания для всех аттестуемых и общий бланк для всей группы экспертов.

3. Задача экспертов состоит в том, чтобы объективно оценить каждого испытуемого и принять решение о его соответствии занимаемой должности и деятельности. С этой целью эксперты должны ставить аттестуемых в имитирующие их реальную деятельность ситуации, при решении и анализе которых аттестуемые будут вынуждены раскрыть свой потенциал, проявить профессиональные умения.

Ситуации могут быть в виде задач, проблем, казусов, кейсов. Прямые вопросы типа «Обладает ли аттестуемый умением планировать и распределять работу между подчиненными?» допустимы лишь во время деловой беседы. Набор ситуаций, подготовленных группами экспертов, должен позволить им оценить не менее пяти параметров, заложенных в модель. Каждый эксперт индивидуально заполняет бланк на аттестуемого, осуществляя оценку по следующей шкале:

5 баллов — полностью соответствует предъявляемым требованиям;

3 балла — лишь в определенной степени соответствует предъявляемым требованиям;

0 баллов — не соответствует предъявляемым требованиям.

Команды аттестующих оценивают аттестуемых также по итогам ситуационно-ролевых игр, беседы, интервью, которые проводят совместно с организатором игры, осуществляя при этом активный обмен опытом управленческой деятельности.

По окончании ролевого общения каждая команда экспертов составляет сводный бланк на всех аттестуемых, в котором фиксируются данные по наиболее значимым элементам модели, а также суммы полученных баллов.

В итоге подводится общая оценка каждого аттестуемого.

*Бланк № 5*

### **Заключение группы экспертов**

Ранг	Наименование элементов моде-	Аттестуе-		Аттестуе-		Аттестуе-	
		оцен-	бал-	оцен-	бал-	оцен-	бал-
10.							
9.							
8.							
7.							
6.							
5.							
Сумма баллов:							

4. Участие в коллективной дискуссии с другими группами экспертов и с группой «отдел кадров» по выработке окончательного заключения аттестационной комиссии и составление рекомендаций по каждому аттестуемому. Оформление необходимых для подведения итогов аттестации документов.

*Примечание.* Вопрос о том, какие характеристики оценивать у аттестуемых (качества, способности, знания, умения, результаты деятельности и пр.), решается самим организатором, в зависимости от целей аттестационной игры и уровня компетенции участников игры. В игре могут быть использованы как один из перечисленных элементов, так и несколько. Руководителю занятия следует помнить, что большее количество элементов потребует большего времени на деловую игру.

*Инструкции игрокам, аттестуемым в игре*

Вы (по решению организаторов игры) получили должность в конкретной организации. Напишите профессиональное и (или) биографическое резюме с

учетом предложенной должности. Вживитесь в предлагаемую роль, вспомните ситуации из профессиональной жизни, которые используете в интервью или на собеседовании. Исходя из представлений, сложившихся у вас о должности, которую вы занимаете по условиям игры, попытайтесь найти конструктивные, правомерные решения во всех ситуациях, предлагаемых вам экспертами. Помните: чтобы успешно пройти аттестацию, вы должны набрать как можно больше баллов.

До начала ролевого общения вам будут предложены разнообразные тесты, заполните их, не преувеличивая и не принижая своих достоинств и недостатков. Адекватность самооценки позволит получить более объективные результаты. Заполненные тесты сдайте в группу «отдел кадров».

Играя роль аттестуемого, используйте свой производственный, управленческий и жизненный опыт. Это поможет вам объективнее оценить сложность решения предлагаемых экспертами задач, проблем, ситуаций и предложить профессионально грамотный вариант их ответов как на устные вопросы, так и на задания в условиях ситуационно-ролевой игры, во время деловой беседы и интервью.

#### *Инструкция игрокам группы «отдел кадров»*

Перед вами резюме аттестуемых. На их основании заполните бланки аттестационных листов на каждого аттестуемого. Если необходима дополнительная информация, вам предоставляется право задать соответствующие вопросы в ходе заключительного интервью с аттестуемыми и получить недостающие сведения. Кроме того, необходимо заполнить бланк по составу аттестационной комиссии. В условиях игры целесообразно фиксировать только лидеров от групп экспертов.

*Бланк № 6*

#### **Аттестационный лист**

(на руководящего работника, специалиста)

Фамилия, имя, отчество

Место работы, должность

Год рождения

Образование, год окончания учебного заведения

Специальность по образованию

Где и когда повышал квалификацию, осуществлял переподготовку

Где учится в настоящее время

Трудовой стаж: общий, профессиональный в данной должности

Другие сведения

*Бланк № 7*

### **Состав аттестационной комиссии**

(на деловой игре)

№п/п	Фамилия, имя, отчество эксперта-лидера	Занимаемая должность	Стаж работы
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Вам необходимо обработать материалы итогов тестирования (ключи тестов в приложении) и включить полученные результаты в характеристики аттестуемых, которые затем дополняются информацией, полученной вами в ходе ролевого общения экспертов с аттестуемыми.

Для обеспечения игры необходимым информационным материалом в вашем распоряжении находятся: модели и личностные спецификации руководителей и специалистов, положения о статусе организации, в которой есть вакансии, квалификационные требования и должностные инструкции для руководителей и специалистов, примерный перечень вопросов интервью для определения профессиональной и коммуникативной квалификации, набор ситуаций проблемного характера, другие материалы. Однако вы предоставляете эти материалы играющим лишь в тех случаях, когда эксперты не справляются с заданием, запрашивают у вас дополнительную информацию (за каждый акт запроса -

штрафные баллы). Перед началом игры вы сообщаете о наличии у вас документов и информации, а также о правилах их использования.

В заключительной межгрупповой дискуссии вы принимаете активное участие по выработке окончательного решения и заполняете документ: заключение аттестационной комиссии.

*Бланк № 8*

### **Заключение аттестационной комиссии**

Фамилия, имя, отчество

Должность

1. Оценка аттестационной комиссии:

соответствует занимаемой должности;

соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев);

рекомендована смена деятельности.

2. Рекомендация аттестационной комиссии:

2.1. Поощрение работника

2.2. Изменение размеров должностного оклада

2.3. Включение в резерв на замещение руководящих должностей

2.4. Повышение в должности (при наличии вакансии)

2.5. Направление на обучение, повышение квалификации

2.6. Понижение в должности

2.7. Освобождение от занимаемой должности

2.8. Другое .....

3. Аттестационная комиссия:

Председатель аттестационной комиссии

Члены аттестационной комиссии

Секретарь аттестационной комиссии

4. Сотрудник:

- согласен с решением аттестационной комиссии;

- не согласен с решением аттестационной комиссии;

- не согласен с пунктами.

*Подпись аттестуемого*

*Дата*

Примечание. Такой бланк заполняется на каждого аттестуемого отдельно.

*Инструкция игрокам группы «компетентные судьи»*

Вам необходимо осуществить оценку и учет результатов участия в игре групп экспертов.

С этой целью вы подводите итоги их работы после следующих фрагментов 2-го этапа: фрагмент 2.2.; фрагмент 2.4.; фрагмент 2.6.; фрагмент 2.8. Во время фрагмента 2.10. вы подводите общие итоги по второму этапу.

Кроме того, вы анализируете ролевое общение во время коллективной дискуссии и принятые в ходе ее конечные результаты: само решение, его аргументацию, рекомендации аттестуемым, правильность заполнения бланков.

На 3-м этапе во фрагменте 3.2. подводятся итоги в баллах по штрафам и поощрениям, анализируется деятельность групп экспертов по выявлению умений, качеств, результатов деятельности аттестуемых.

*Бланк № 9*

#### **А. Оценка вопросов-ситуаций, проблем-задач, казусов**

*(выберите балл)*

№ п/п	Критерии оценки	Группа экспертов	Группа экспертов	Группа экспертов 3
		Оценка в баллах		
		2 - «да»	1 - «сред-	0 - «нет»
1.	Соответствует ли содержание вопроса тематике игровой группы	210	210	210
2.	Содержится ли в вопросе ситуационная задача или проблема	210	210	210

3.	Сконструирован ли вопрос в доступной для аттестуемого форме	210	210	210
4.	Конкретен ли и лаконичен поставленный вопрос	210	210	210
5.	Свидетельствует ли вопрос о профессиональной компетентности экспертов	210	210	210
6.	Логичен ли и последователен ли заданный вопрос	210	210	210
7.	Представляет ли заданный вопрос практическую ценность	210	210	210
8.	Корректна ли форма задаваемого вопроса	210	210	210
	Итого по каждой группе:			

*Бланк № 10*

**Характеристика вопросов**

№ п/п	Критерии оценки	Группа экспертов №1	Группа экспертов №2	Группа экспертов №3
1.	Количество заданных вопросов Из них: - прямых - косвенных - вопросов-ситуаций - проблемных вопросов - задач			

2.	Сложность заданных вопросов: - очень сложные - средней сложности - легкие			
3.	Представление, знание опрашиваемого о предмете разговора: - проявляется постоянно			
4.	Конструктивность поставленных вопросов, дополнений к ним, пояснений: - весьма конструктивны - недостаточно конструк-			

Примечание. Компетентные судьи подсчитывают общее количество заданных аттестуемому вопросов и затем набавляют по одному баллу за каждый параметр, его характеризующий (отдельно по всем трем группам экспертов). После заполнения бланка подсчитывается общее количество баллов на каждую группу экспертов.

*Бланк №11*

### **Б. Оценка деловой беседы, интервью, проводимых экспертами**

*(выберите балл)*

№	Качество ведения беседы или интервью			
1.	Начало беседы с аттестуемыми	2	1	0
2.	Использование психологических особенностей	2	1	0
3.	Форма организации собеседования	2	1	0
4.	Степень получения информации от собеседника	2	1	0
5.	Характеристика задаваемых вопросов:			
	- фильтрующие	2	1	0
	- свободные (открытые)	2	1	0
	- причинные (закрытые)	2	1	0
	- специфические	2	1	0
	- выявляющие интенсивность мнений	2	1	0
6.	Корректность экспертов в процессе общения с аттестуемыми	2	1	0
7.	Практическая целесообразность беседы	2	1	0
8.	Завершение беседы	2	1	0
	Итого баллов			

Для того чтобы характеризовать заложенные в беседу или интервью вопросы, компетентные судьи должны знать, чем различаются перечисленные категории вопросов. Так, например, вопрос-фильтр должен показать, осведомлен ли аттестуемый о проблеме вообще и думал ли о ней («Дайте возможно более точную формулировку проблемы, над которой работает ваш коллектив в настоящее время»).

С помощью открытого вопроса «на отношение» определяется, как аттестуемые в общем и целом относятся к этой проблеме («Как, по вашему мнению, должна быть решена названная проблема?»).

Закрытые вопросы, выясняющие мнение по конкретным моментам проблемы («Считаете ли вы необходимым провести диагностику ситуации для того, чтобы было легче решать проблему: *да; не знаю; нет необходимости*»).

Специфические вопросы или вопросы на развитие выявляют причины тех или иных взглядов аттестуемого. Например, исследуя характер и содержание труда руководителя, можно поставить вопрос: «Как вы оцениваете наличие в своем коллективе разнообразных малых групп, объединяющихся по интересам самих подчиненных?».

Такой вопрос может быть как открытым, так и закрытым, если например, предлагаются варианты ответов типа: не обращаю внимания; держу под контролем; вмешиваюсь и выясняю; считаю, что от меня ничего не зависит; считаю себя недостаточно знающим и подготовленным, чтобы вмешиваться; выявляю неформальных лидеров и сотрудничаю с ними, проводя через них свою политику; нет времени заниматься ерундой и не чувствую потребности в этом и т.п.

Эти вопросы дают возможность выявить интенсивность мнений, которые были выражены. Например, вопрос «Удовлетворены ли вы системой стимулирования персонала?» имеет варианты ответов: «удовлетворен», «скорее удовлетворен, чем неудовлетворен», «скорее неудовлетворен, чем удовлетворен», «не удовлетворен», «затрудняюсь ответить».

**Примечание.** Данная инструкция необходима для адекватной оценки экспертов в деловой игре. Однако у компетентных судей есть право вносить коррективы и дополнения в любую технологию оценивания играющих.

### **В. Оценка решений, принимаемых экспертами**

При оценке решений группа компетентных судей анализирует их с точки зрения: компетентности, адекватности продемонстрированным возможностям аттестуемых, полноты, наличия в решении путей устранения недостатков, рекомендаций аттестуемым, правильности формулировок. С этой целью оцениваются как итоги коллективной дискуссии, так и бланки заключения аттестационной комиссии по каждому аттестуемому.

Основным рычагом повышения активности участников деловой игры является соревнование, которое обеспечивается гласностью хода деловой игры, результатов по каждому фрагменту и по этапам в целом, то есть многократным сравнением результатов каждой игровой группы, определением и оглашением лидеров соревнования в процессе игры (эту информацию необходимо отражать на специальных стендах).

Для повышения эмоционального напряжения в игру вводится система поощрений и наказаний (штрафов).

### **СИСТЕМА ПООЩРЕНИЙ ДЛЯ ГРУПП ЭКСПЕРТОВ**

■ Группа, первой разработавшая вопросы-ситуации (кейсы), получает 3 поощрительных балла. Группа, подготовившая ситуации второй, получает один поощрительный балл.

■ Группа, разработавшая оригинальные вопросы-ситуации, получает 2 поощрительных балла за каждую такую ситуацию.

■ Группа, использующая корректно элементы сатиры и юмора по ходу игры, поощряется 2 баллами.

■ Группа, вносящая поправки в вопросы-ситуации, разработанные другими группами экспертов, поощряется 2 баллами, в случае если поправки уместны и полезны.

■ Группа, демонстрирующая умение корректно общаться (умение слу-

шать партнеров), в случае непонимания партнерами ее информации берет «вину» на себя, занимает правильную пространственную позицию при презентации информации и т.п., поощряется 3 баллами.

#### СИСТЕМА НАКАЗАНИЙ (ШТРАФОВ) ДЛЯ ГРУПП ЭКСПЕРТОВ

■Группа, нарушившая правила игры, наказывается 1 баллом за каждый факт нарушения.

■Группа, запрашивающая информацию для разработки модели, наказывается 3 баллами за каждый факт запроса; запрашивающая дополнительную информацию для разработки ситуаций-вопросов, наказывается 2 баллами за каждый факт запроса.

■Группа, допускающая длительные (более 1 мин.) паузы во время коммуникации, штрафуются 1 баллом за каждую минуту.

■Группа, нарушающая регламент игры, наказывается 2 баллами за каждый факт нарушения.

■Группа, проявившая в ДИ некорректность или низкую культуру взаимодействия с партнерами по игре, наказывается 1 баллом за каждый факт проявления.

Примечание. Предлагаемый перечень поощрений и наказаний можно увеличить или уменьшить по усмотрению группы «компетентные судьи».

Группа «компетентных судей» совместно с руководителем или ассистентом игры оформляет стенд, на котором визуально отражает весь ход соревнования между играющими командами. Группе экспертов, занявшей по результатам очередного этапа деловой игры первое место, начисляются поощрительные баллы (до 10% от суммы набранных баллов). Победителем признается та команда экспертов, которая набирает наибольшее число баллов.

#### ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Организатор игры делает ее развернутый анализ и подводит общие итоги по всем игровым группам. Он разбирает действия отдельных участников игры или каждой команды (аттестуемых, экспертов, отдела кадров, компетентных судей), разыгранные роли, отмечает достоинства и недостатки с учетом поставленных

перед ними задач и их реализации, особое внимание обращая на умение конструировать деловые контакты, учитывать психологические особенности отдельных игроков.

Оценивая аттестуемых, преподаватель должен обратить внимание на причины успешной или неуспешной их аттестации, на умение опираться на практический опыт, адаптироваться к сложившейся на игре ситуации, взаимодействовать с другими участниками, проявлять активность.

При оценке работы экспертов необходимо проанализировать «актуальный образ» руководителя специалистов, разработанный ими: его соответствие современным требованиям, подготовленные и заданные вопросы, точность их формулировки, разнообразие жанров.

Нужно также обратить внимание на то, что и как анализировалось экспертами и компетентными судьями по ходу игры и какие выводы формулировались, насколько они объективны и адекватны. В заключение важно отметить активность участников игры и работу лидеров команд.

Подводя итоги работы «отдела кадров», целесообразно обратить внимание на заполняемую этой группой документацию (особенно на составленную ими характеристику на каждого претендента, проходящего аттестацию), а также на то, как использованы материалы тестов, собеседований, ролевых игр, интервью.

При оценке действий группы «компетентные судьи» надо отметить их умение вести включенное наблюдение за действиями экспертов, работу с оценочными бланками, дополняя или упрощая их в зависимости от уровня компетентности играющих, а также обратить внимание на их объективность, умение аргументированно характеризовать качественную сторону ведения аттестации в игре.

В заключение организатор игры оценивает принятые решения, анализирует эффективность проведенного занятия, делая акцент на пробелах в знаниях, умениях и навыках, продемонстрированных по ходу игры.

Ассистент собирает все наработанные по ходу игры материалы (вопросы-ситуации, разработанные слушателями бланки оценивания, документы и др.) и

передает их преподавателю. При необходимости проводится итоговая рефлексия участников игры по поводу ее значимости, практической целесообразности, достоинств и недостатков.

### ТЕСТ «ПРОВЕРЬТЕ, КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ»

#### *Инструкция*

Независимо от того, работаете вы руководителем или нет, попытайтесь, пожалуйста, ответить «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы дать целостную оценку своим подчиненным (специалистам), квалифицировав их как сильных, средних или слабых специалистов?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях или при продвижении персонала?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека или руководителя?
11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, низкой заработной платой,

слабой материально-технической базой, нестабильностью социально-экономической ситуации в стране и т.п.)?

12. Считаете ли вы, что, если бы имели возможность чаще бывать на мероприятиях, погружаться в дела подчиненных, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

13. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Определите количество набранных вами баллов по следующей таблице:

**Ключ к тесту «Проверьте, какой вы руководитель»**

№	«да»	«не	№	«д	«нет»
1.	1	0	8.	0	2
2.	0	1	9.	1	0
3.	0	1	10.	1	0
4.	0	2	11.	0	2
5.	2	0	12.	0	2
6.	1	0	13.	0	1
7.	1	0	14.	2	0

Максимально возможное количество баллов - 20.

**Комментарий**

От 0 до 5 баллов. По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность не занимать управленческую должность, так и поступите.

От 6 до 10 баллов. Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не следует также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам нужно больше прислушиваться к мнению коллектива, активнее использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах: подбор и рас-

становка кадров, проблемы разработки и согласования оптимально (реально) выполняемого плана, вопросы материально-технического оснащения организации. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении идут, как правило, успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела, перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20 б а л л о в . Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в условиях «текучки». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Вместе с тем, обладая необходимыми управленческими способностями, вы не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

#### ТЕСТ «ГРАНИЦЫ ВАШЕЙ РЕШИТЕЛЬНОСТИ»

##### *Инструкция*

Каждый день мы принимаем какие-то решения в деловой жизни и в быту — важные и второстепенные. Иногда у нас есть время обдумать свое решение, а порой нужно реагировать незамедлительно. Как любая характеристика личности, решительность имеет свои границы. Долгие колебания в напряженный момент отнюдь не на пользу делу, как и излишняя поспешность.

Насколько вы решительны, отчасти поможет установить этот тест. Ответьте, пожалуйста, на вопросы («да» или «нет»):

1. Легко ли вы приспосабливаетесь к обстоятельствам?
2. Выключаете ли вы телевизор, когда становится ясно, что в этот вечер ничего особенного и интересного не будет?
3. В состоянии ли вы все отложить ради любимого занятия?
4. Если вам предлагают хорошо оплачиваемую работу, соглашаетесь ли вы без колебаний?

5. Сразу ли вы признаете свои ошибки?
6. Приводят ли вас в замешательство неожиданно нагрянувшие в ваш дом гости?
7. Меняете ли вы свое мнение в результате серьезной дискуссии?
8. Покупаете ли вы понравившуюся вам на витрине вещь, хотя знаете, что в данный момент она вам не нужна?
9. Соглашаетесь ли вы после долгих уговоров на что-то, чего никогда бы не сделали по собственному желанию?
10. Знаете ли вы точно, чем будете заниматься в ближайшие выходные дни?
11. Всегда ли вы выполняете свои обещания?

Подсчитайте баллы по приведенной ниже таблице:

**Ключ к тесту «Границы вашей решительности»**

Номер вопроса	«да»	«нет»	Номер вопроса	«да»	«нет»
1.	3	0	7	4	0
2.	2	0	8	0	0
3.	1	0	9	0	4
4.	4	0	1	2	0
5.	0	3	1	1	0
6.	3	0			

**Комментарий**

От 0 до 12 баллов. Вы нерешительны, постоянно взвешиваете «за» и «против», поэтому часто упускаете хорошие шансы. В какие-то моменты это просто опасно. Старайтесь быть тверже, иногда рисковать, и вы заметите, что окружающим стало легче с вами, да и сами почувствуете себя лучше. Не успокаивайте себя тем, что вы осторожны - часто вы просто боитесь.

От 12 до 22 баллов. Принимаете решения осторожно, но не избегаете проблем, которые требуют немедленного решения. Колеблетесь обычно тогда, когда нужно совершить что-то утомляющее или обременяющее вас. Положитесь на свой опыт и интуицию, они подскажут вам решение.

От 23 до 30 баллов. Ваше логическое мышление, последовательность, твердость, а также то, что вы опираетесь на практический опыт, помогают вам

принимать быстрые и в большинстве случаев правильные решения. Однако эти ваши качества иногда подавляют окружающих. Было бы неплохо время от времени проявлять чуть-чуть легкомыслия.

## ТЕСТ «СПОСОБНОСТЬ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ»

### *Инструкция*

Обведите кружком выбранный вами ответ исходя из наиболее типичного для вас выбора и поведения:

1. Как часто вы стараетесь бывать среди людей?  
А) очень часто;  
Б) часто;  
В) когда как;  
Г) редко;  
Д) очень редко.
2. Как часто вам хотелось бы быть вовлеченным в деятельность других людей?  
А) очень часто;  
Б) часто;  
В) когда как;  
Г) редко;  
Д) очень редко.
3. Как часто вы стараетесь участвовать в коллективных мероприятиях?  
А) очень часто;  
Б) часто;  
В) когда как;  
Г) редко;  
Д) очень редко.
4. Как часто вы хотите, чтобы вас оставили в покое?  
А) очень часто;

- Б) часто;
- В) когда как;
- Г) редко;
- Д) очень редко.

5. Как часто вы чувствуете беспокойство по поводу встречи с незнакомым человеком?

- А) очень часто;
- Б) часто;
- В) когда как;
- Г) редко;
- Д) очень редко.

6. С каким числом людей вы хотели бы близко взаимодействовать?

- А) с очень большим;
- Б) с большим;
- В) когда как;
- Г) с малым;
- Д) с очень малым.

7. От какого числа людей вы бы хотели держаться на расстоянии?

- А) от очень большого;
- Б) от большого;
- В) когда как;
- Г) от малого;
- Д) от очень малого.

8. Много ли есть людей, с которыми вы можете близко общаться довольно долгое время?

- А) очень много;
- Б) много;
- В) когда как;
- Г) мало;
- Д) очень мало.

За ответы на вопросы начисляются баллы.

### Оценка результатов

В								
А								
Б								
В								
Г								
Д								

### Комментарий

36 и более баллов. Вы прирожденный коммуникатор. Среди людей вы чувствуете себя свободно, как рыба в воде. Вы легко устанавливаете контакты. У вас много знакомых, и это раскрывает перед вами дополнительные возможности.

19-35 баллов. В обществе вы чувствуете себя достаточно уверенно, но есть немало персон и компаний, которых вы предпочитаете избегать. Если ваша работа связана с людьми, задумайтесь, не стоит ли вам уделить часть времени и средств на тренинг общения — это окупится сторицей.

18 и менее баллов. Похоже, вы из тех робких натур, для которых даже телефонный звонок — проблема. Скорее всего, вы немало теряете, несмотря на свои способности в других областях. Работайте над собой.

### ТЕСТ «ТЕРПИМОСТЬ К ЛЮДЯМ, ГИБКОСТЬ В ОБЩЕНИИ»

*Инструкция:* Выберите один из вариантов ответов - «А» или «Б».

1. Вас посетила гениальная идея. Расстроит ли вас равнодушие коллег?

А) да,

Б) нет.

2. Испытываете ли вы раздражение, встретив нетрезвого человека в общественном месте?

А) да, вам он неприятен,

Б) если он держится в рамках приличий, то вам все равно.

3. Когда вам приходится общаться с человеком из другой социальной среды, легко ли вам найти с ним общий язык?

А) да,

Б) нет.

4. Как вы реагируете, когда над вами подшучивают?

А) стараетесь ответить в той же манере,

Б) чувствуете раздражение.

5. Услышав неприятную для вас новость, сохраняете ли вы спокойствие?

А) да,

Б) нет.

6. Если вы привели в компанию своего друга и он привлек всеобщее внимание, как вы реагируете?

А) расстраиваетесь, что из-за этого вы лишаетесь внимания общества,

Б) радуетесь за него.

За ответы на вопросы начисляются баллы.

### Оценка результатов

Вопро-	1	2	3	4	5	6
А	0	0	2	2	2	0

### Комментарий

2 и менее б а л л а . Ваша непреклонность граничит с упрямством. Вам трудно ладить с людьми, которые думают иначе, чем вы. Скорее всего, вы просто подавляете окружающих, навязывая им свое мнение. Такая позиция может принести кратковременный успех, но при этом вокруг вас создается психологическое напряжение, которое рано или поздно разрядится.

3-8 б а л л о в . Вы способны воспринять необычную идею или понять иную точку зрения, но иногда вы проявляете жестокость и резкость в суждениях. Старайтесь не злоупотреблять такими силовыми методами.

От 9 б а л л о в . Вам несложно действовать в чуждой для вас среде. Вы способны принять революционную идею, согласиться с парадоксальным, на первый взгляд, поступком. Для вас не составляет труда отказаться от своего мнения, если оно идет вразрез с фактами. Вы никогда не будете настаивать на своей позиции,

если осознали свои ошибки, и всегда готовы проявить уважение к чужому мнению, каким бы странным оно ни казалось. Окружающим с вами легко.

## ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ДЛЯ АТТЕСТУЕМЫХ ПО ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИТУАЦИЯХ, РАЗЫГРЫВАЕМЫХ В РОЛЯХ

### *Ситуация 1*

С вами за столом сидят ваши подчиненные: менеджер по персоналу, заведующий организационным отделом, коммерческий директор, директор по юридическим вопросам. Вы - руководитель крупного торгового центра.

Вам вместе предстоит обсудить: в какое время завтрашнего (во вторник), весьма напряженного дня вам провести совещание по вопросу организации аттестации специалистов, работающих в отделах и секциях.

Вопрос сложный, так как на календаре конец месяца, а следовательно, актуален вопрос реализации плановых показателей; многие руководители вынуждены сами выходить в зал, так как очень много покупателей, а специалистов не хватает. Предполагаемое совещание рассчитано на два часа, поскольку надо решить все организационные вопросы, составить графики, определить экспертов (членов аттестационных комиссий) и т.п. Все руководители чрезмерно заняты и уже назначили свои совещания и деловые встречи на несколько последних дней месяца.

На повестке данной встречи: выбрать удобный день и время для предстоящего совместного разговора. Управляет обсуждением руководитель, ему и предстоит принять окончательное решение.

*Задание для аттестуемого, играющего роль директора торгового центра*

Вам необходимо назначить такой день и такое время, которые как можно более удобны для вас самого (это покажет вашу способность проводить свою линию) и в то же время на них согласны, хотя и с неохотой, остальные (это покажет вашу способность находить с людьми общий язык, убеждать их). Предлагаемое время: с 10 до 12, с 12 до 14, с 14 до 16, с 16 до 18 час. Удобное время для вас - с 12 до 14 час, день - вторник.

Время на обсуждение вопроса- 5 мин., на принятие и оформление решения  
1 мин.

В случае успешного решения проблемы руководитель получает 5 баллов. За несогласие одного из участников совещания снимается 2 балла и т.д.

#### *Инструкция организатору ролевого общения*

Вы приглашаете участников совещания в кулуары и просите их найти веские причины и убедительные аргументы для невозможности участия в совещании: один не может с 10 до 12 час, другой - с 12 до 14 час, третий- с 14 до 16 час, кто-то не может во вторник и т.д.

Однако ваши действия в конечном счете зависят от тактики и стратегии поведения руководителя, от его позиции на этом совещании. Если она вам импонирует (он решает или «снимает» ваши проблемы, или находит альтернативный вариант и т.п.), то вы можете согласиться на время и день, предлагаемые директором, если нет, то каждый из вас, в случае если он почувствует явную несправедливость по отношению к себе, имеет возможность отказаться от участия в совещании в назначенное руководителем время.

*Примечание.* Для разнообразия при наличии нескольких аттестуемых можно разыграть по описанному методу идентичные по заданию ситуации, например необходимо срочно на следующий день послать одного из руководителей в длительную командировку.

#### *Ситуация 2*

Вы работаете директором предприятия не более трех месяцев. К вам на подпись принесли сценарий презентации, посвященной открытию важной для вашей организации выставки.

Сценарий написан одним из сотрудников маркетингового отдела, имеющим большой опыт в написании сценариев для разного рода презентаций, к тому же являющимся единственным специалистом в вашей организации, имеющим такого рода способности и опыт. Человек он достаточно сложный: самоуверенный, себялюбивый, с завышенной самооценкой, плохо воспринимающий критику, импульсивный и вспыльчивый.

Просмотрев внимательно сценарий, вы обнаружили, что он весьма ординарен, неинтересен, написан традиционно, а сегодня это может способствовать снижению конкурентоспособности организации и отпугнет клиентов. Вы уверены, что в таком виде сценарий нельзя принимать - его нужно очень серьезно переработать или просто от него отказаться. Обо всем этом вы и должны сообщить автору сценария.

Вам следует учесть, что бывший директор практически всегда был удовлетворен сценариями, написанными этим сотрудником.

*Задание:* проведите беседу с сотрудником таким образом, чтобы суметь за короткий срок реализовать вашу позицию по поводу серьезной переделки сценария или отказа от него, сохранив при этом партнерские отношения с данным работником. Время на беседу и принятие решения— 10 мин.

#### *Инструкция сценаристу презентации выставки*

Исполняющий роль сценариста должен сыграть предлагаемый характер. На любые виды переделки сценарист может дать согласие лишь при условии гибкой и разумной тактики руководителя, его эффективных предложений, не ущемляющих достоинство работника, корректности и психологической компетентности.

**Примечание.** Аттестуемые по очереди разыгрывают свой вариант беседы или меняют по своему усмотрению обсуждаемое задание, оставляя нетронутым замысел по аттестации руководителя. Все инструкции даются каждому участнику в письменном виде, и дается на подготовку к игре 2-3 минуты.

#### *Ситуация 3*

Вы — представитель аттестационной комиссии. Накануне аттестации в неофициальной беседе с руководителем организации, в которой вы работаете, было высказано пожелание «отрицательно аттестовать» старшего научного сотрудника из консалтингового отдела - Марию Семеновну Крюкову и в то же время было сказано, что у вас, наконец, есть возможность занять должность заместителя по организационным вопросам.

Вы давно знаете М.С. Крюкову как справляющегося со своими обязанностями, инициативного, творческого специалиста. Вы с ней вместе учились в институте, у вас с ней дружественные отношения. Вам также известно, что между руководителем и М.С. Крюковой уже давно отношения оставляют желать лучшего. Объективных претензий, позволяющих ее уволить, у руководителя нет.

Дома вы рассказали жене о сложившейся ситуации и попросили совета, на что она однозначно заявила, что несмотря на дружественные отношения, в это трудное время ее интересует судьба и карьера только ее собственного мужа.

*Ваши действия.*

Время подготовки ответа руководителю - 5 минут. Решение сформулировать устно или письменно и затем презентовать.

**Примечание.** Ролевое общение, действия аттестуемых и их решения подвергаются оцениванию всеми участниками игры: экспертами, «отделом кадров», компетентными судьями, организатором игры. Результаты в баллах или выявленные характеристики фиксируются в соответствующих оценочных бланках, характеристиках, аттестационных листах.

### **Тема 17. Деловая игра «Алгоритм решения управленческих проблем»**

*Цели деловой игры:*

1. Разработка алгоритма решения управленческих задач;
2. Приобретение практики коллективной выработки решений.

Задача перестройки мышления хозяйственных руководителей побуждает к поиску методического инструментария, который бы обеспечивал блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем, и способствовал бы ускорению мышления руководителей.

Другими словами, необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), то есть последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение решения проблем, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

### *Исходная информация*

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать пути их решения. Недаром говорится: «Кто не предвидит проблем, тот не управляет».

В своей практической деятельности вы постоянно решаете проблемы организационно-управленческой деятельности. Сейчас вам предлагается то, что вы делаете на практике при решении проблем, представить в виде алгоритма, то есть в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Ваша задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в гр. 3 «Индивидуальная оценка» обозначьте очередность действий при решении проблем, начиная с № 1 и до № 18. При групповой работе то же обозначение проставьте в гр. 4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения гр. 5 «Эталон» рассчитайте и заполните гр. 6-8.

**Бланк участника игры**

п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индив. оценка	Групповая оценка	Эталон	Инд. ошибка	Групповая ошибка	Отклонение инд. ош. от групп. ош.	Время работы
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Построение проблемы							
2.	Документальное оформление задач							
3.	Определение разрешимости проблемы							

4.	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого							
5.	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме							
6.	Оформление решения							
7.	Разработка вариантов решения проблемы							
8.	Определение существования проблемы							
9.	Оценка новизны проблемы							
10.	Контроль за выполнением решения							
11.	Выбор решения							
12.	Оценка вариантов решения							
13.	Организация выполнения решения							
14.	Постановка задачи исполнителя							
15.	Выбор критериев оценки вариантов решения							
16.	Установление взаимосвязи с другими проблемами							
17.	Формулирование проблемы							
18.	Определение причин возникновения проблемы							
	Сумма ошибок							

*Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры*

Преподаватель (организатор игры) ставит задачу на игру, объясняет исходные условия игры и задачи ее участников.

Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая команда путем взаимных консультаций составляет общее мнение по разработке АРУП. Один из членов играющей команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

### *Правила и процедура игры*

- Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 и до 18.

- Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Окончание работы игроки обозначают поднятой рукой.

- Затем все игроки разбиваются на команды по 5—7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки.

- Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

- Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так групповых.

### *Модель игры*

Руководитель объясняет исходную ситуацию и правила игры. На аудиторной доске можно воспроизвести несложный рисунок. Игрокам раздаются бланки участника игры. Устно даются необходимые пояснения к ним. Участники игры принимают решения по поставленной задаче индивидуально, а затем коллективно по группам. Представитель каждой группы докладывает о принятии решения и его логическом обосновании. Руководитель на основании личных наблюдений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

### *Регламент игры*

Игра проводится в один цикл. Ориентировочное время этапов игры: введение в игру (объяснение руководителя)- 15 мин.; индивидуальные решения уча-

стников- 30 мин.; коллективные решения участников - 30 мин.; подведение итогов и объявление результатов - 15 мин.

*Эталонный алгоритм решения управленческих проблем*

1. Отклонение фактического состояния системы управления от желаемого.
2. Определение существования проблемы.
3. Формулирование проблемы
4. Построение проблемы.
5. Оценка новизны проблемы.
6. Определение причин возникновения проблемы.
7. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
8. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
9. Определение разрешимости проблемы.
10. Разработка вариантов решения проблемы.
11. Выбор критериев оценки вариантов решения.
12. Оценка вариантов решения.
13. Выбор решения.
14. Оформление решения.
15. Постановка задач исполнителям.
16. Документальное оформление задач.
17. Организация выполнения решения.
18. Контроль за выполнением решения.

*Подведение итогов деловой игры*

Руководитель игры сравнивает индивидуальные и коллективные решения по разработке АРУП с эталоном, объявляет результаты игры, анализирует групповую деятельность ее участников, соотнося ее с результатами.

*Критерии оценки:*

- время решения задачи;
- правильность решения задачи - суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе.

•за правильное решение принять эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор решения — № 13», а мнение играющего «Выбор решения — № 9», следовательно ошибка равна 4 единицам (без учета знака).

*Единым критерием является сумма очков.* Время работы эквивалентно очкам из расчета: 1 мин. - 3 очка. Одна ошибка в решении задачи дает 1 очко. В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает тот, кто набирает наименьшее количество очков. Например, при сравнении результатов двух играющих получаем, что первый затратил 15 мин. и допустил суммарную ошибку в 18 очков, а второй затратил 10 мин. и допустил суммарную ошибку в 22 очка. За основу расчета принимаем 10 мин.

Тогда первый игрок набрал  $18 + (15 - 10 \times 3) = 33$  очка, а второй - 22. Выиграл второй. Аналогично сравнивается групповая работа. Каждое нарушение правил и процедуры игры штрафуются двумя очками.