

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. 2-е изд., испр. - М.: Психотерапия, 2007. - 624 с: ил.

В данном пособии рассматриваются проблемы психологии управленческой деятельности менеджера при работе с персоналом, психологии рекламы и связей с общественностью. Центральное место отводится психологическим аспектам управления, кадрового менеджмента и конфликтологии.

Вторая часть пособия посвящена психологическому практикуму для отработки студентами и специалистами психодиагностических методик по проблемам, связанным с управлением персоналом.

Для студентов ВУЗов и колледжей, изучающих курс «Психология управления персоналом», работников кадровых служб, преподавателей и слушателей образовательных учреждений в процессе подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов, а также консультантов по управлению персоналом.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

СОДЕРЖАНИЕ

От редакторов.....	9
Часть I. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	11
Глава I. Личность как социально-психологический феномен.....	12
1.1. Общие понятия о личности.....	12
1.2. Структура личности.....	14
1.3. Личность в группе.....	19
1.4. Мотивационная сфера личности	22
1.4.1. Мотивационная сфера личности и ее строение	22
1.4.2. Основные теории мотивации.....	25
1.4.2.1. Содержательные теории мотивации	25
1.4.2.2. Процессуальные теории мотивации	32
1.4.3. Мотивация к труду.....	35
1.4.3.1. Теории трудовой мотивации.....	35
1.4.3.2. Особенности мотивационной сферы участников торгового процесса.....	39
Вопросы для контроля.....	42
Литература.....	43
Глава 2. Актуальные проблемы психологии общения	45
2.1. Категории общения и его структура.....	45
2.2. Особенности коммуникативной стороны общения	49
2.2.1. Вербальная коммуникация	50
2.2.2. Невербальная коммуникация.....	55
2.3. Совместимость и сработанность в процессе совместной деятельности	57
2.4. Особенности перцептивных процессов в управленческой деятельности	60
Вопросы для контроля.....	72
Литература.....	72
Глава 3. Психология управления	74
3.1. Основы организации и управления.....	74
3.1.1. Основные понятия и определения	74
3.1.2. Опережающее отражение и целеполагание в управленческой деятельности	81
3.1.2.1. Целеполагание в управленческой деятельности	81
3.1.2.2. Опережающее отражение.....	86
Вопросы для контроля.....	89
3.2. Психология управления как самостоятельная отрасль прикладной психологии	90

3.2.1. Содержание и специфика психологии управления	90
3.2.2. Функции управления	98
3.2.3. Социально-психологическая характеристика субъекта управленческой деятельности	104
Вопросы для контроля	116
3.3. Проблемы принятия управленческих решений	117
3.3.1. Общая характеристика процессов принятия управленческих решений	117
3.3.1.1. Понятие «управленческое решение»	117
3.3.1.2. Виды решений	123
3.3.1.3. Процесс принятия управленческих решений	127
Вопросы для контроля	137
3.3.2. Модели и научные методы подготовки управленческих решений	138
3.3.2.1. Общее понятие моделирования	138
3.3.2.2. Процесс построения моделей	142
3.3.2.3. Распространенные методы подготовки управленческих решений	147
Вопросы для контроля	160
3.3.3. Диагностические исследования управления	161
3.3.3.1. Понятие, цели, критерии оценок	161
3.3.3.2. Виды и методы диагностики управления	168
3.3.3.3. Этапы диагностического исследования управления	172
Вопросы для контроля	186
3.3.4. Психологические особенности и индивидуальные различия управленческих решений	187
3.3.4.1. Психологические особенности принятия управленческих решений	187
3.3.4.2. Основные феномены управленческих решений	190
3.3.4.3. Индивидуальные различия управленческих решений	193
Вопросы для контроля	200
3.4. Теории лидерства и стили руководства	201
3.4.1. Руководство и лидерство	201
3.4.2. Теории лидерства	204
3.4.3. Стили руководства	210
Вопросы для контроля	216
Литература	216
Глава 4. Межличностные конфликты в организации	220
4.1. Межличностный конфликт как социально-психологический феномен	220
4.2. Природа межличностных конфликтов	226
4.3. Пути предупреждения и преодоления межличностных конфликтов	230
Вопросы для контроля	241
Литература	242

Глава 5. Кадровый менеджмент	244
5.1. Психологическое обеспечение решений проблем кадрового менеджмента.....	244
5.1.1. Кадровый менеджмент. Функциональные обязанности менеджера по персоналу	244
5.1.2. Основные модели кадрового менеджмента	247
5.1.3. Психологическое обеспечение кадровой политики организации	250
Вопросы для контроля.....	253
5.2. Социокультурные особенности и их влияние на практику менеджмента.....	254
5.2.1. Особенности развития экономических и социальных отношений в начале XXI века	254
5.2.2. Современный этап развития управленческого знания	259
5.2.3. Краткое сопоставление различных социокультурных подходов к управлению трудовым коллективом	263
Вопросы для контроля.....	265
5.3. Системный подход и функции руководителей по управлению персоналом предприятия.....	265
Вопросы для контроля.....	271
5.4. Психология кадровой работы	272
5.4.1. Психологические особенности обучения персонала	272
Вопросы для контроля.....	281
5.4.2. Отбор, подбор и расстановка кадров	282
5.4.2.1. Общие сведения о кадровом мониторинге и профессиографии	282
5.4.2.2. Что такое «акмеограмма»? Выявление профессионально важных качеств.....	284
5.4.2.3. Учет индивидуального стиля деятельности при расстановке кадров	286
5.4.2.4. Найм и отбор персонала.....	288
Вопросы для контроля.....	296
5.4.3. Адаптация персонала.....	296
Вопросы для контроля.....	304
5.4.4. Мотивирование и стимулирование персонала	304
5.4.4.1. Мотивирование персонала	304
5.4.4.2. Основные виды стимулирования персонала в организации ...	313
Вопросы для контроля.....	318
5.4.5. Кадровый аудит и аттестация персонала	319
Вопросы для контроля.....	325
5.4.6. Этика кадрового менеджмента. Профессиональные роли менеджера по персоналу.....	326
5.4.6.1. Основные категории и задачи этики кадрового менеджмента	326
5.4.6.2. Этика отношений и формирование нравственного коллектива	329

5.4.6.3. Заповеди этики кадрового менеджмента.....	333
Вопросы для контроля.....	335
Литература.....	336
Глава 6. Паблик рилейшнз и психология рекламы.....	338
6.1. Паблик рилейшнз как деятельность, направленная на установление связей в обществе	338
Вопросы для контроля.....	348
6.2. Имиджеологический аспект PR-деятельности	348
6.2.1. Конструирование имиджа как одна из основных задач PR	348
6.2.2. Образ руководителя как составляющая единого стиля организации	350
Вопросы для контроля.....	359
6.3. Психология рекламы	360
6.3.1. Виды, функции и целевая направленность рекламы	360
6.3.1.1. Виды рекламы	361
6.3.1.2. Функции рекламы	362
6.3.1.3. Целевая направленность рекламы.....	363
6.3.1.4. Правовые аспекты рекламы.....	366
6.3.2. Психологическое воздействие рекламы на потребителей различных социальных групп	366
6.3.2.1. Субъект воздействия	366
6.3.2.2. Средства воздействия	367
6.3.2.3. Технологии воздействия	368
6.3.2.4. Воздействие рекламы на потребителя	370
6.3.2.5. Стратегия использования масс-медиа	374
6.3.2.6. Процесс принятия решения о покупке	382
Вопросы для контроля.....	383
Литература.....	384
 Часть II. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ.....	 386
 <i>Психодиагностические методики, техники и тесты.....</i>	 <i>386</i>
 К главе 1. Личность как социально-психологический феномен	
1. Экспресс-диагностика определения темперамента по тесту Н.Н. Обозова.....	388
2. Формула темперамента (<i>Тест А. Белова</i>).....	389
3. Сокращенный вариант личностного опросника Р. Кэттелла	392
4. Самооценка личности.....	405
4.1. Методика самооценки студента (слушателя)	406
4.2. Методика самооценки деловых и личностных качеств менеджера	408
5. Уровень притязаний личности	411
6. Диагностика мотивации достижений	418
7. Диагностика мотивации избегания неудач	421

8. Определение уровня готовности к риску	423
К главе 2. Актуальные проблемы психологии общения	427
1. Умение слушать (<i>Тест 1</i>)	427
2. Умение слушать (<i>Тест 2</i>).....	430
3. Методика диагностики межличностных отношений (<i>Тест Т. Лири</i>).....	432
4. Методика определения уровней сработанности и совместимости	440
5. Методика определения организаторских и коммуникативных качеств	442
6. Тест «Язык мимики и жестов» (<i>В. Д. Коновалов</i>)	454
7. Тест «Поддается ли Вы чужому мнению?» (<i>Я. В. Киришева - Н. В. Рябчикова</i>).....	458
8. Оценка уровня общительности (<i>Тест В. Ф. Ряховского</i>)	462
9. Тестовая карта коммуникативной деятельности	465
10. Методика «Q-сортировка»	467
К главе 3. Психология управления	472
1. Ориентация руководителя на людей и на задачу	472
2. Тест на определение организационного развития предприятия	474
3. Оценка эффективности деятельности руководителя	476
4. Организаторские способности лидера	478
5. Методика определения сплоченности коллектива	484
6. Экспертная оценка профессионально значимых свойств	486
7. Методика изучения профессионально важных качеств персонала системы «человек - машина - знаковая система»	491
8. Методика выявления и анализ профессионально важных качеств специалистов системы «человек - техника»	492
9. Самооценка стиля управления	497
10. Тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя»	503
11. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом	513
12. Управленческая матрица («Решетка менеджмента»)	516
13. Методика диагностики уровня эмоционального «выгорания» (<i>В. В. Бойко</i>)	521
14. Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек – человек».....	528
К главе 4. Межличностные конфликты в организации	535
1. Тест «Предрасположены ли Вы к конфликтам?»	535
2. Тестовая методика «Как Вы относитесь к критике?»	537
3. Методика определения уровня конфликтности личности	541
4. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса (<i>Адаптация Н. В. Гришиной</i>).....	544
5. Диагностика агрессивности по тесту Басса – Дарки.....	550

6. Определение психологического климата в организации	555
7. Оценка психологической атмосферы в организации	558
К главе 5. Кадровый менеджмент	560
1. Тест «Эффективный ли Вы менеджер?»	560
2. Диагностика стрессоустойчивости	562
3. Экспресс-диагностика по определению уровня самооценки	566
4. Методика определения степени самоуважения (тест Розенберга)	568
5. Методика выявления коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2)	569
6. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность»	572
7. Дифференциально-диагностический опросник Е. А. Климова (ДДО)	580
8. Профессиональный опросник «Карта интересов»	583
9. Методика определения эффективности труда руководителей и специалистов управления в ходе аттестации	589
10. Методика определения локализации контроля	592
11. Экспертная оценка при формировании кадрового резерва	598
12. Триада личностной направленности	606
13. Ваш стиль работы с документами	612
Сведения об авторах	615

ОТ РЕДАКТОРОВ

Интеграция и дифференциация - закономерный, необходимый процесс и важное условие развития научного знания. Интеграция в учебном познании - это процесс взаимопроникновения, уплотнения, унификации знания, проявляющийся через единство с противоположным ему процессом расчленения, размежевания, дифференциации. Примером дифференциации научной дисциплины «Психология управления» может служить выделение, отпочкование из ее недр новой научной дисциплины «Психология управления персоналом», в настоящее время проходящей этап становления и выделения в самостоятельную отрасль психологического научного знания.

Если психология управления изучает общие психологические закономерности управленческой деятельности с целью их использования и повышения эффективности и качества работы в системах управления, то психология управления персоналом конкретизирует направленность и особенности применения этих закономерностей - в области кадрового менеджмента и разрешения тесно связанных с ним проблем взаимоотношений и конфликтов в трудовых коллективах, а также паблик рилейшнз.

Психология управления персоналом рассматривается в учебном пособии как отрасль прикладной психологии, целью которой является психологическое обеспечение проблем управления персоналом и связей с общественностью.

В первой главе пособия сделана попытка раскрыть значение человеческого фактора в управлении персоналом. Личность рассматривается как социально-психологический феномен, субъект управления и социального действия.

Вторая глава посвящена актуальным проблемам психологии общения. Внимание читателей обращено на особенности перцептивных процессов в управленческой деятельности и категории совместимости и сработанности в совместной деятельности.

В третьей главе описывается содержание и специфика психологии управления. Основное внимание обращается на вопросы диагностики управления и психологические проблемы принятия управленческих решений.

В четвертой главе рассматриваются конфликтные ситуации и пути преодоления конфликтов в первичном коллективе.

Пятая глава посвящена вопросам психологии кадровой работы и психологическому обеспечению решений проблем кадрового менеджмента.

В шестой главе описаны основные вопросы паблик рилейшнз и проблемы психологии рекламы.

Вторая часть пособия посвящена психологическому практикуму (применительно к каждой из глав). Практические занятия студентов по психодиагностическим методикам позволят им приобрести первоначальные

навыки по технологии управления, необходимые менеджеру по персоналу для оценки и аттестации кадров, разрешения конфликтных ситуаций и др.

Приведенную структуру книги авторы рассматривают лишь как один из возможных вариантов изложения курса данного предмета и будут благодарны читателям за высказанные замечания и предложения по его совершенствованию.

Авторы благодарны также отечественным ученым и исследователям А. В. Карпову, А. Я. Кибанову, А. А. Леонтьеву, Г. С. Никифорову, Б. Д. Парыгину, Г. Г. Почепцову, В. А. Розановой, С. В. Шекснеидр., чьи работы использованы при написании данного учебного пособия. В работе над учебным пособием приняли участие следующие авторы: А. В. Батаршев - гл. I; гл. 2; пп. 3.1; 3.2; 3.3.4; 3.4; гл. 4; пп. 5.1; 5.4.1; 6.1.; А. С. Лукьянов - пп. 3.3.1; 3.3.2; 3.3.3; 5.3; 5.4.3.; 5.4.4.; Х.З. Барабанер совместно с В. В. Ивановым - п. 6.2.; В. В. Васеха - п. 5.4.6.; Келин - п. 6.3.; А. Н. Кузьмин совместно с Е. А. Роденковой - п. 5.4.2.; В. И. Пароль - п. 5.2.; А. Ю. Плоткин - п. 5.4.5.

Редакторы А. В. Батаршев, А. С. Лукьянов

ЧАСТЬ I. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ГЛАВА 1. ЛИЧНОСТЬ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

1.1. Общие понятия о личности

Когда мы говорим о личности как о социальном существе, следует четко разграничивать это понятие с другими понятиями, характеризующими человека, - «индивид», «индивидуальность».

Каждый ли человек является личностью? Если на этот вопрос ответить утвердительно, то философское сопоставление понятий «личность», «индивид», «индивидуальность» теряет смысл. Можно ли назвать личностью опустившегося человека - бомжа? Конечно, нет, - отвечает П. С. Гуревич. Он утратил социальные качества, отказался от призвания, отверг социальные нормы, забыл культурные традиции. Другими словами, свел себя до минимума. А преступник-рецидивист - это личность? Смотрите, какой он смелый, находчивый и предприимчивый в своих злодейских умыслах! Прежде чем ответить на этот вопрос, рассмотрим, что собой представляют понятия *индивид*, *личность*, *индивидуальность*.

Индивид (индивидум) - это единичное природное существо как представитель вида *Homo sapiens*, обладающее целостностью психофизиологической организации и наличием индивидуальных свойств, отличающих его от других представителей этого вида. Прежде всего, в индивидуме мы выделяем телесную природу, набор биологических характеристик. Но индивид за редким исключением выступает и как общественное существо, у которого в первую очередь должны быть удовлетворены биологические потребности. Однако вне общества индивид личностными качествами не обладает. Они присущи только личности и формируются в деятельности и общении, имеют общественно-исторический характер. Вне общества индивид располагает лишь природными предпосылками для того, чтобы, находясь в социальном окружении, развить в себе личностные качества и стать личностью. Опыт изучения детей, вскормленных животными, полностью подтверждает это положение.

Термин *личность* (от слова «лик», «лицо») впервые был предложен Н.М. Карамзиным. Под этим термином понимается человек, способный к общению, интеллектуальному и нравственному совершенствованию. В понимании С.Л. Рубинштейна, личность - это основная психологическая категория, определяемая через триединство: чего хочет человек, что для него имеет привлекательность (так называемая направленность как мотивационно-потребностная система личности, ценности, установки, идеалы), что может человек (его способности, дарования) и, наконец, что есть он сам (какие из тенденций, установок и способов поведения закрепились в его характере). В этом триединстве непротиворечиво

соединены и динамические характеристики личности (направленность, мотивы), и его устойчивые качества (характер и способности).

Личность выступает как отдельный представитель человеческой общности, социальное существо, вышедшее за рамки природной ограниченности, обладающее целостностью психофизиологической организации и индивидуально-психологическими свойствами.

В понятиях «индивид» и «личность» подчеркивается целостность психофизиологической организации, ее единство. Однако это единство не означает тождественности. Личность - это всегда индивид, но индивид не всегда является личностью. Для того чтобы стать личностью, индивид должен развить в себе тот природный потенциал, который заложен в нас генетически. Это происходит только в условиях социальной общности, в процессе общения и деятельности, на основе реализации психологического принципа единства сознания и деятельности.

А что включает в себя понятие *индивидуальность*? Личности присущи характерологические черты, психологические свойства, составляющие своеобразие человека, его отличие от других людей. Индивидуальность проявляется в свойствах темперамента, особенностях эмоционально-волевой сферы, в способностях и индивидуальном стиле деятельности, в качестве и интенсивности познавательных процессов (ощущение, восприятие, представление, воображение, память, речь, мышление, внимание). В своей индивидуальности личность неповторима. Индивидуальность человека - одна из сторон его личности. Поэтому можно сказать, что хотя личность и индивидуальность составляют своеобразное единство, однако эти понятия так же не тождественны между собой, как и понятия «индивид» и «личность».

Возвращаясь к поставленному выше вопросу, может ли уголовник-рецидивист быть личностью, можно ответить так: в таком индивиде с яркой, но отрицательной индивидуальностью (напористость, чрезмерная агрессивность, вероломство и т.п.) происходит деградация личности. Поправление нравственных и морально-этических норм общества неминуемо ведет к регрессии личностного роста и снижению интеллектуального потенциала индивида до минимума. Отсюда следует вывод: хотя человек и может иметь яркую индивидуальность, однако это не всегда означает, что он обязательно личность.

Таким образом, личность формируется в процессе общения и деятельности, выступает как субъект межиндивидуального общения (субъект-объектных отношений, опосредованных предметной деятельностью). В психологической литературе дается много определений социально-психологического феномена личности. Наиболее удачным нам представляется определение, данное А.В. Петровским: личностью в психологии обозначается системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее меру представленности общественных отношений в индивидууме. Благодаря своей индивидуальности человек обладает индивидуально-психологическими

свойствами и особенностями, которые придают личности неповторимую уникальность.

1.2. Структура личности

В психологии еще не выработано единой точки зрения на структуру личности и составляющие ее элементы. В существенной степени это объясняется различными теоретическими воззрениями тех или иных исследователей.

Так, А.Г. Ковалев в структуре личности различает четыре блока. Первый блок включает с себя *психические процессы*: ощущение, восприятие, представление, воображение, память, речь, мышление, внимание. Второй блок представлен *психологическими свойствами*: темперамент, характер, способности, эмоционально-волевая сфера личности (чувства, эмоции, воля). Третий блок - *психические состояния*, а четвертый - *психологические образования* (знания, умения, навыки).

Структура личности по К.К. Платонову представлена четырьмя подструктурами: *биологической* (темперамент, возрастные особенности, половые различия), *психологической* (психические процессы, психологические особенности - характер, способности, чувства, эмоции, воля), *подструктурой социального опыта*, *подструктурой направленности личности*.

Позиция К.К. Платонова во многом совпадает с позицией С.Л. Рубинштейна, который в структуру личности включал три подструктуры: *отношения и направленность* как основные тенденции личности (это то, что человек хочет - «хочу»), *способности* как человеческие возможности и потенции (это то, что человек может - «могу») и *характер* как доминирующие и устойчивые тенденции использования, реализации и расширения возможностей (это то, что есть человек).

Включение темперамента в биологическую подструктуру личности у К.К. Платонова вполне оправданно. Темперамент является биологическим фундаментом нашей личности, основанным на свойствах нервной системы, следовательно, наследственным. Темперамент закреплен в человеке генетически и чрезвычайно мало меняется в процессе его жизнедеятельности.

Усвоение и воспроизводство опыта личности осуществляется в процессе общения и деятельности. Вне деятельности и вне общения говорить об усвоении социального опыта не приходится.

Под *направленностью личности* понимается совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность человека в соответствии с его интересами, склонностями, убеждениями и идеалами. Таким образом, структура личности, по К.К. Платонову, представляет собой попытку объединить биологический и социальный подходы к изучению личности. Эта попытка в определенной степени ему удалась. Личность у К.К. Платонова выступает как человек, взятый в системе его психологических характеристик, которые социально обусловлены, проявляются в общественных связях,

отношениях, и характеристик биологической подструктуры (темперамент, половые различия, возрастные особенности), изначально генетически закрепленных и сопутствующих человеку с рождения до конца жизни.

Отдавая должное позиции К.К. Платонова по вопросу о структуре личности, сторонники деятельностного подхода, в первую очередь А.Н. Леонтьев, в качестве структурных блоков личности выделяют четыре компонента: направленность, способности, характер и самоконтроль. Эти элементы как нельзя лучше могут характеризовать индивида со стороны его деятельности и взаимоотношения с миром.

Устойчивые предпочтения и мотивы личности определяют направленность индивида и тенденцию его поведения. Совокупность устойчивых мотивов, составляющих основу направленности личности, относительно независима от текущих ситуаций. Многое здесь зависит от господствующих мотивов поведения и действий индивида, мотивов, составляющих ядро мировоззрения личности. В структуре направленности большая роль принадлежит идейным убеждениям и установкам действовать в ситуации определенным образом.

Предположим, абитуриент ВУЗа поставил перед собой задачу, во что бы то ни стало поступить на факультет мировой экономики. Потребность в дальнейшем непрерывном образовании характерна для многих окончивших среднюю общеобразовательную или профессиональную школу. Но это еще не говорит об истинных мотивах поступающих в ВУЗ. Ради чего абитуриент стремится поступить туда? Что влечет его на факультет мировой экономики? Престиж? Стремление достичь высокого имиджа делового человека? Или он просто хочет продлить время обучения, учась в престижном ВУЗе? А может быть, этого хотят родители, а абитуриент не желает огорчать их? Или здесь в качестве мотива выступают меркантильные соображения (например, стремление к возможному будущему обогащению за счет неизбежных валютно-финансовых операций)? Как видим, мотивы при поступлении в ВУЗ могут быть самые разные. Трудно здесь определить истинные мотивы, которые подвигают абитуриента к намеченной цели. Дело в том, что абитуриент может прибегнуть к объяснению своих поступков, применив метод мотивировки.

Мотивировка представляет собой рациональное объяснение субъектом причин своих действий посредством указания на социально приемлемые для него и его референтной группы обстоятельства, побудившие его действовать определенным образом (например, абитуриент может сказать, что обучение в ВУЗе даст ему возможность углубить свой личностный социальный опыт, овладеть знаниями и навыками по избранной специальности, хотя его истинные мотивы лежат в плоскости меркантильных соображений).

Способности - второй компонент структуры личности. Б.М. Теплое, признанный авторитет в области исследования проблем способностей, определил их основные признаки: 1) индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого; 2) не всякие индивидуальные особенности, а лишь такие, которые имеют отношение к

успешному выполнению какой-нибудь конкретной деятельности; 3) способности, не сводимые к психологическим образованиям (знаниям, умениям, навыкам). Таким образом, способности - это такие индивидуально-психологические особенности, которые являются условием успешного выполнения той или иной продуктивной деятельности.

Основы развития общих способностей заложены в познавательных (психических) процессах. К общим способностям относятся индивидуально-психологические свойства личности, которые обеспечивают продуктивность в овладении знаниями, умениями и навыками для осуществления различных видов деятельности. К специальным способностям относится такая система свойств личности, которая помогает достичь высоких результатов в какой-либо специальной области деятельности (музыкальной, сценической, спортивной, математической, полководческой и т.д.).

Под *характером* понимается совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся и проявляющихся в деятельности и общении, обуславливая типичные для человека способы поведения. Как и темперамент, характер зависит от физиологических особенностей личности, от типа высшей нервной деятельности. Однако в отличие от темперамента характер формируется на протяжении всей жизни человека. Важное значение для формирования характера имеют морально-волевые качества. К моральным качествам (свойствам) относятся чуткость или черствость по отношению к людям, ответственность по отношению к общественным обязанностям, скромность и др. Эти свойства проявляются в основных нравственных действиях человека, закрепленных в привычках, обычаях и традициях данного общества.

К *волевым качествам* относятся решительность, настойчивость, мужество, самообладание. Они обеспечивают определенный стиль поведения, выбор способов решения практических задач. Человек, обладающий морально-волевым характером, социально активен, соблюдает нравственные нормы. Человек же с аморальным характером не признает социальных норм, и все усилия направляет на удовлетворение собственных прихотей.

Самоконтроль как совокупность свойств саморегуляции носит проверочный характер и заключается в установлении степени совпадения эталона с контролируемой составляющей, то есть того, что должно быть, с тем, что еще только может быть или фактически уже имеет место (Г.С. Никифоров, 22, с. 38). Исследования Г.С. Никифорова показали, что характер функционирования самоконтроля зависит от направленности личности, ее самооценки, типа нервной системы, таких характерологических черт, как уверенность - неуверенность, тревожность, ответственность, дисциплинированность. Следовательно, самоконтроль как бы надстраивается над всеми остальными блоками четырехкомпонентной структуры личности. Благодаря этому осуществляется коррекция действий и поступков, видение ситуаций, планирование, усиление или ослабление той или иной деятельности.

Структура личности, таким образом, выступает в качестве сложной, иерархически организованной системы элементов (блоков) - направленности, способности, характера, самоконтроля. Эта система органически и взаимосвязанно взаимодействует с экзистенциально-бытийными свойствами личности - представлением о самом себе, о своем «Я», о смысле бытия, об ответственности и своем предназначении в мире.

Личность условно можно разделить на две составляющие - биологическую и социальную. Проблема соотношения биологического (природного) и социального в структуре личности, по мнению А.Б. Петровского, является одной из наиболее сложных и дискуссионных в современной психологии. Не вступая в полемику, выделим элементы, лежащие в основе этих составляющих.

Биологическое (эндопсихика) отражает внутреннюю взаимозависимость психических элементов и функций, то есть нервно-психическую организацию человека, включающую в себя анатомические и психофизиологические особенности индивида. Основными для биологического являются восприимчивость, особенности памяти, мышления, воображения, импульсивность, способность к волевым усилиям и др. Эндопсихика имеет природную основу, обусловлена генетически. Не случайно, например, К. К. Платонов относил темперамент к биологической подструктуре - темперамент проявляется с самого рождения ребенка, закреплён генетически и мало подвержен изменениям в процессе жизнедеятельности человека.

Социальное (экзопсихика) определяет отношение человека к внешнему миру. Экзопсихика проявляется в системе отношений человека и его социальном опыте. Интересы, склонности, идеалы, преобладающие чувства и другие психологические особенности формируются в процессе социализации личности. Они составляют основу экзопсихической организации индивида.

Природное и социальное (эндопсихика и экзопсихика) в структуре личности образуют единство и не могут быть механически противопоставлены друг другу.

1.3. Личность в группе

Когда говорят, что человек находится в группе, возникает вопрос о степени усвоения и реализации личностью социального опыта в конкретной организации (предприятии, фирме, учреждении и т. д.) и о стадиях развития коллектива этой организации. Человек входит в сложные взаимоотношения с людьми разного социального статуса. С одной стороны, эти отношения строятся на строгой подчиненности и отчетности (по вертикали), а также с коллегами равного социального статуса (по горизонтали). С другой стороны, это неформальные отношения с коллегами по работе. Очевидно, здесь многое зависит от степени развития механизмов групповой динамики в организации, находящейся в той или иной стадии своего развития.

Групповая динамика представляет собой совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и ее этапы. В групповой динамике процесс взаимодействия членов организации проходит на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Жизнь любой организации с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и кризисных явлений. В любой организации можно обнаружить как силы сплочения и консолидации, оказывающие сопротивление деформациям организации, так и силы распада и упадка, толкающие ее к необратимым изменениям. В этом усматривается действие двух противоположно направленных тенденций групповой активности организации - интеграции и дифференциации. Первая тенденция выступает гарантом сохранности и относительной устойчивости организации и заключается в упрочении психологического единства членов организации, стабилизации и упорядочивании межличностных отношений и взаимодействий. Вторая тенденция противодействует первой, что во многом предопределяется неизбежной специализацией и иерархизацией деловых и эмоциональных взаимосвязей членов организации с различными функционально-ролевыми статусами.

Социально-психологические процессы чрезвычайно разнообразны и проявляются в следующих видах:

- руководство и лидерство;
- принятие групповых решений;
- выработка групповых мнений, правил и ценностей (нормообразование);
- формирование функционально-ролевой структуры;
- сплочение;
- групповое давление с целью регуляции индивидуального поведения;
- конфликты.

Эти процессы проявляются постоянно и формируют групповые феномены в организации, к которым относятся (А.А. Урбанович¹):

- система социальных связей и контактов, проявляющихся в общении, взаимодействии и взаимоотношениях сотрудников, их психической совместимости (взаимные оценки, притязания, требования, внушение, подражание, самоутверждение, соревнование, соперничество и др.);
- групповое (коллективное) мнение как обобщающий показатель групповых убеждений, взглядов, установок, предрассудков, отношений к значимым явлениям окружающей действительности;
- групповые (коллективистские) настроения как совместные переживания конкретных событий, фактов, сходные эмоциональные

¹ Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. — Минск, 2001.

состояния, овладевающие на какое-то время всей организацией или отдельным подразделением;

- внутриорганизационные (внутриколлективные) обычаи, традиции, привычки как относительно устойчивые способы реагирования на явления окружающей действительности, нормы и стереотипы поведения.

Таким образом, *социальные установки* формируются на основе проявления приведенных выше групповых феноменов. Личность в группе вырабатывает в себе готовность определенным образом действовать в различных ситуациях, оказывая влияние на характер своего поведения, восприятия и общения. В этом отношении характерно высказывание В.С. Мерлина о том, что характер взаимоотношений в коллективе детерминирует формирование свойств личности, типичных для данного коллектива. В конкретной групповой деятельности формируются особо значимые психологические свойства и качества личности. Полнота сформированности значимых личностных качеств в значительной степени зависит от меры включенности личности в группу, то есть меры принятия каждой личностью в отдельности цели совместной деятельности.

Каким же образом могут быть оценены деловые и личностные качества каждой отдельной личности, включенной в группу? Наряду с экспертными оценками большое значение имеет метод тестирования - один из основных методов психологической диагностики, позволяющий получить сопоставимые количественные и качественные показатели степени развитости изучаемых психологических свойств или состояний личности.

Например, исследования, проведенные психологами, показали, что характерологическими чертами личности менеджера, руководителя высшего звена, являются общительность (готовность к сотрудничеству, доброжелательное отношение к людям, уживчивость), эмоциональная стабильность, высокий самоконтроль (развитые волевые качества, чувство долга и т.п.), развитое самосознание (осознание своих устремлений и действий, осознание своих достоинств и недостатков и т.п.). Для руководителя, очевидно, существует определенный оптимум в развитии его способностей и интеллекта. Психодиагностическая методика определения самооценки руководителя, а также его личностных и деловых качеств представлена в психологическом практикуме (тест Ф. Филлера).

Оценивать личностные качества и свойства личности достаточно удобно по многофакторным личностным опросникам Р. Кэттелла. Сокращенный вариант одного из опросников Кэттелла приводится в практикуме к главе 1. На основе такого опросника можно определить количественную выраженность биполярных характерологических свойств личности: эмоциональная устойчивость - неустойчивость, застенчивость - доминантность, беспринципность (приспособляемость) - принципиальность, робость - смелость, жесткость - мягкость, доверчивость - подозрительность и др.

1.4. Мотивационная сфера личности

1.4.1. Мотивационная сфера личности и ее строение

Мотивация является основным звеном мотивационной сферы личности. В современной психологии это понятие рассматривается двояко. Первое значение определяет мотивацию как систему факторов, детерминирующих поведение человека (мотивы, намерения, интересы, потребности, цели). Второе значение - мотивация как характеристика процесса, стимулирующая поведенческую активность. Исходя из этого, можно дать определение этому понятию.

Мотивация - это совокупность мотивов, побуждающих к активности и определяющих ее направленность.

Активность и направленность личности определяют стремление к достижению личных целей и целей организации. Достижение целей возможно при выполнении намеченных задач (личностных и задач организации). Поэтому под мотивацией иногда понимают также систему факторов, способствующих достижению определенных целей, процесс побуждения себя и других к деятельности, ориентированной на достижение личностных и целей организаций.

Любая активность человека предполагает воздействие на среду, на других и на самого себя, она зависит от мотивов поведения, мировоззрения, ценностных ориентации, характера и темперамента. Активность человека имеет разную направленность - она может быть полезной, прогрессивной или, наоборот, вредной, наносящей моральный и материальный ущерб другим людям.

Мотив - это побуждение к выполнению определенной деятельности, к совершению поступков, в основе которых лежат потребности человека.

Мотивы фактически формируются на основе потребностей. Так как потребности имеют сложную структуру, отличаются многообразием и различной степенью выраженности, то и формирующиеся на их основе мотивы тоже сложны по структуре. Любой поступок имеет в своей основе не один, а несколько мотивов. Поэтому само поведение иногда называют полимотивированным. При этом между различными мотивами могут складываться отношения как позитивного, то есть взаимоусиливающего, так и негативного характера.

Потребности человека - это осознаваемые и неосознаваемые нужды, которые он переживает, они необходимы для жизнедеятельности организма и развития личности.

Потребности порождают желания, стремления, эмоции, чувства, побуждают субъекта к активности. Имеется несколько классификаций потребностей по разным основаниям. Предлагалось делить потребности на материальные (в пище, одежде, продолжении рода и т.п.) и духовные (в музыке, дружбе, труде, в чтении книг и т. п.).

А. Маслоу разработал концепцию иерархии мотивов, в которой все потребности делятся на 5 классов (5 иерархических уровней).

В. Мак-Дуггал предлагал набор потребностей довести до 18, а польский психолог К. Обуховский - до 120. Некоторые психологи сводят все потребности к 7 основным видам: 1) физиологические (питание, сон, дыхание и т. д.), 2) продолжение рода (рождение, воспитание, защита), 3) добывание средств к существованию (жилище, пища, одежда), 4) духовные потребности (запросы), 5) общение (обязанности, права, симпатии и т. д.), 6) самовыражение (в религии, спорте, искусстве, науке и пр.), 7) самоутверждение (уважение, призвание, власть и т. п.).

Для того чтобы учитывать и использовать потенциальные возможности людей, активизировать их побудительные силы, руководитель, менеджер, проводит определенную работу по мотивированию и стимулированию работников. *Под мотивированием понимается создание у исполнителей внутренних психологических побуждений к деятельности.*

Заинтересованность в труде, удовлетворенность трудом, потребность в труде - эти факторы являются основными мотиваторами исполнительской деятельности.

Стимулирование представляет собой побуждение работников к труду, вызываемое внешними факторами (материальными и нематериальными).

Материальное стимулирование включает денежную компенсацию и систему льгот, которые предоставляет организация своим сотрудникам. *Нематериальное стимулирование* обеспечивается системой мер для удовлетворения социальных потребностей, потребностей в уважении и самовыражении.

Человек - существо социальное. В своем поведении он ориентируется на нормы, ценности и мнения реальной или воображаемой социальной общности, принимаемой им в качестве референтной группы. Одной из функций такой референтной группы является нормативная функция, проявляющаяся в мотивационной сфере, а именно - в процессе мотивировки.

Мотивировка как рациональное объяснение субъектом причин своих действий посредством указания на социально приемлемые для него и его референтной группы обстоятельства. Очень часто она используется человеком для маскировки действительных мотивов своего поведения. В таких случаях она служит для него своеобразной психологической защитой, средством оправдания действий и поступков, средством приведения их в соответствие с нормами поведения, задаваемыми обществом.

Мотивы, рассматриваемые в качестве диспозиций, можно разделить на виды, названия которых аналогичны названиям потребностей: органические, материальные, социальные и духовные (рис. 1).

Мотивационная сфера личности имеет иерархическую структуру: от диспозиций, основу которых составляют мотивы, желания, интересы, стремления и т. п., к потребностям и от потребностей - к целям.

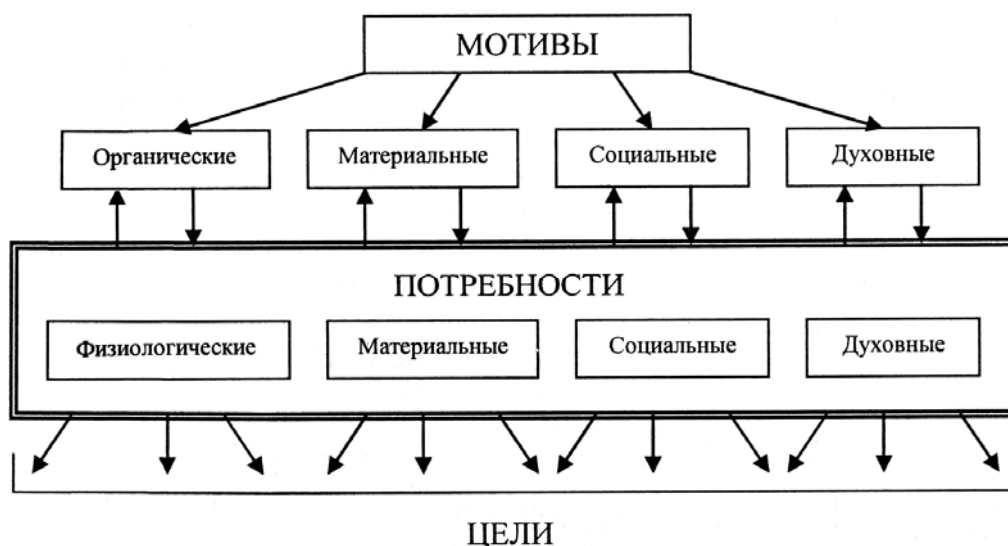


Рис. 1. Упрощенная схема строения мотивационной сферы человека

В *ситуационной диспозиции* в качестве внешних мотиваторов выступают стимулы. В управленческой деятельности это область *мотивирования и стимулирования*. В процессе *мотивирования* у исполнителей формируются внутренние, психологические побуждения к трудовой деятельности: заинтересованность в труде, удовлетворенность им. Заинтересованность в труде достигается рядом мер административного характера (денежная компенсация, разнообразные системы льгот, премирование). Удовлетворенность трудом может быть обеспечена только на основе достигнутых результатов труда. Это означает, что усилия менеджера по формированию у работников удовлетворенности трудом должны быть направлены не на воспитание у них этого качества личности, а на создание условий для достижения работниками эффективности, высоких результатов деятельности.

1.4.2. Основные теории мотивации

1.4.2.1. Содержательные теории мотивации

Внутренние побуждения людей (потребности, мотивы) определяют и их профессиональную деятельность. Теории мотивации, основанные на внутренних побуждениях, называют содержательными. Важнейшими из них являются концепция иерархии мотивов А.Маслоу и концепция Д. МакКлелланда.

Концепция иерархии мотивов А. Маслоу

Согласно данной концепции потребности личности делятся на пять групп, составляющих основу пяти иерархических уровней потребностей: физиологических потребностей, потребностей в безопасности, социальных

потребностей, потребности в уважении, потребности в самоактуализации (рис. 2):



Рис. 2. Иерархические уровни потребностей по А. Маслоу

1. Физиологические потребности, необходимые для выживания организма. Они лежат в основе гомеостатической регуляции. К ним относятся потребность в пище, воде, отдыхе, сексуальном удовлетворении, жилище и т. п.

2. Потребности в безопасности, то есть в защите от физических и психологических опасностей (защита от неустроенности, боли, гнева, страха и т. д.).

3. Социальные потребности (потребности в принадлежности) выражают желание человека иметь семью, друзей, принадлежать к определенной социальной группе, к стране, находиться в социальных контактах, вообще в социальных взаимосвязях.

4. Потребности в уважении (в уважении со стороны других и самоуважении, в компетентности, личностных качествах и достоинствах).

5. Потребности самоактуализации (самовыражения) выражаются в реализации своих потенциальных возможностей и способностей, в понимании, в осмыслении и развитии своего собственного «Я».

Потребности каждого вышележащего уровня проявляются тогда, когда уже удовлетворены потребности всех нижележащих уровней. Это положение справедливо для большинства людей, хотя иногда встречаются исключения. Поведение и поступки людей полимотивированы. Это означает, что в определенные периоды развития личности могут доминировать потребности одного уровня иерархии, однако одновременно на поведение людей в определенной степени влияют и потребности более низких уровней.

Потребности первого и второго уровней иногда определяют как потребности «нужды». Они обеспечивают выживание организма. Потребности более высоких уровней иерархии (особенно четвертого и

пятого) называют еще «потребностями роста», они обеспечивают развитие личности.

Процесс развития личности не ограничен, высший уровень мотивации (пятый уровень), по выражению А. Маслоу, «принципиально ненасыщаем». В концепции А. Маслоу существует понятие «актуализирующаяся личность». Это личность, которая стремится подняться выше достигнутого ею уровня развития, постоянно стремится к самосовершенствованию, к реализации своего личностного потенциала. Человек, по выражению А. Маслоу, «должен быть тем, чем он хочет быть». Потребность «быть тем, чем можно быть» развита у самоактуализирующейся личности, стремящейся реализовать свое «Я» в разных сферах деятельности (науке, политике, искусстве, бизнесе, профессиональной деятельности).

А. Маслоу предположил, что средний человек удовлетворяет свои потребности примерно так: на 85% - физиологические, на 70% - в безопасности и защите, на 50% - в любви и принадлежности, на 40% - в самоуважении и только на 10% - в самоактуализации. Неважно, насколько высоко поднялся человек в иерархии потребностей. Если потребности более низкого уровня оказываются у него недостаточно удовлетворенными, человек возвращается на этот уровень и остается там, пока они не будут удовлетворены.

В концепции А. Маслоу личность, находящаяся на пятом, высшем уровне иерархии потребностей, выбирает собственный путь самосовершенствования, стремясь стать тем, кем может быть. Для самоактуализирующихся людей, по А. Маслоу, характерны следующие особенности:

1. Более эффективное восприятие реальности: они видят действительность такой, какая она есть, а не такой, какой хотелось бы ее видеть. Самоактуализирующиеся личности более толерантны к противоречивости и неопределенности, чем большинство людей (ожидание, тревога, стереотипы, ложный оптимизм или пессимизм оказывают на них меньшее влияние, чем на других).

2. Прятие себя такими, какие они есть. Поэтому они не отягощены чрезмерными переживаниями вины, стыда и тревоги, которые присущи другим.

3. Непосредственность, простота и естественность. Самоактуализирующиеся люди могут быть терпимы к принятой в различных образовательных учреждениях практике обучения, которую сами считают неправильной и скучной. Но они, не колеблясь, отклоняют социальные нормы, если считают, что это необходимо.

4. Центрированность на проблеме. Они не эгоцентрированы, ориентированы на решение проблем.

5. Независимость и потребность в уединении. Это помогает им легче справиться с неудачами и жизненными невзгодами.

6. Автономия, независимость от культуры и окружения. Они полагаются на свой интеллектуальный потенциал и свои внутренние источники роста и развития.

7. Свежесть восприятия. Они обладают способностью оценивать по достоинству обычные случаи жизни, ощущая при этом новизну, получая удовольствие или же испытывая экстаз.

8. Демократический характер. Как считает А. Маслоу, самоактуализирующиеся люди самые «демократические»: у них нет предубеждений против других, независимо от того, к какому классу, расе, религии, полу те принадлежат, и независимо от их возраста, профессии и прочих показателей статуса.

9. Креативность. А. Маслоу обнаружил, что все эти люди обладают способностью к творчеству. Чтобы быть креативными, не обязательно писать книги, сочинять музыку или создавать живописные полотна. Маслоу, например, считал самоактуализирующейся свою тещу. Хотя она не была ни писателем, ни артисткой, зато творчески готовила суп. «В первоклассном супе гораздо больше творчества, чем во второстепенной поэзии», - утверждал Маслоу.

Концепция А. Маслоу играет важную роль в понимании мотивов трудовой деятельности. Руководителю эта концепция позволяет более точно оценить систему мотивационных факторов, на основе которых реализуется мотивационная функция управления, а также уяснить побудительные причины управленческой деятельности. Такие потребности, как социальное признание, уважение, самораскрытие, самореализация личности, являются наиболее мощными стимулами для феноменов лидерства, власти, доминирования, социального влияния. Эти потребности входят в высшие уровни иерархии, а характерной особенностью их является творческий характер проявления, что очень важно для лиц, занятых в управленческих звеньях организации.

Концепция мотивации Д. МакКлелланда

Д. МакКлелланд выделял три группы потребностей: потребность во власти, потребность в успехе, потребность в причастности.

Потребность во власти является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать действия других людей, оказывая на них существенное влияние. Люди с высокой мотивацией властвования делятся на две группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Таких людей привлекает сама возможность командовать, властвовать над другими. Интересы организации для них чаще всего отодвигаются на второй план. Ко второй группе принадлежат те, кто стремится к власти для того, чтобы добиться решения групповых задач организации. Добившись властных полномочий, такие люди ставят задачи перед группой и совместно участвуют в процессе достижения целей организации. Одновременно они ищут

возможности оптимального мотивирования людей на достижение этих целей. Потребности власти для таких людей - это не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной работы по управлению другими для решения организационных задач.

Потребность в успехе может быть удовлетворена только при доведении работы до успешного завершения. Человек, стремящийся к успеху, ставит перед собой более сложные задачи, желает получить отзывы о своей деятельности. У руководителя желание достичь успеха проявляется в инициативном поведении, в стремлении к разумному риску. Если же у руководителя сильна боязнь неуспеха, то он отклоняется от участия в деятельности, которая связана с необходимостью проявлять инициативу, брать на себя ответственность. Линия поведения такого руководителя - это сведение к минимуму вероятности нанесения ущерба собственному престижу.

Потребность в успехе (мотивация достижений) является общей для большинства людей. Однако степень ее развития у разных субъектов различна. От степени развития этой потребности зависит эффективность профессиональной деятельности, профессиональный успех делового человека в управленческой деятельности.

В концепцию Д. МакКлелланда внес важное дополнение Дж. Аткинсон. По его мнению, потребность в успехе должна рассматриваться в комплексе с другой потребностью - *потребностью в избегании неудачи*. Было выявлено, что для людей с сильной мотивацией достижений характерно стремление к успеху, а для людей с низкой мотивацией достижений - стремление избежать неуспеха (неудачи).

Это дополнение легло затем в основу разработанной Дж. Аткинсоном совместно с Д. МакКлелландом *теории субъективно предпочитаемого риска*. Согласно этой теории, мотивация достижений и мотивация избегания неудачи определяют приемлемый для человека уровень рискованного поведения. Было отмечено интересное обстоятельство: люди с высокой мотивацией достижения (а к этой категории относится большинство руководителей) предпочитают не высокие и не низкие уровни риска, а некий средний его уровень. Они избегают слишком рискованных ситуаций, так как эти ситуации содержат большую вероятность неуспеха. В то же время они избегают и ситуаций с минимальным риском, так как в этом случае нет возможности получить какие-нибудь ощутимые результаты работы. Средний же уровень риска для них вполне приемлем: успех здесь во многом зависит от собственных усилий руководителя. Взаимосвязь уровней достижения успеха с уровнями рискованности показана на рис. 3. Как видим, максимальному значению мотивации достижения ($M_{\text{макс}}$) соответствует среднее значение рискованности ($P_{\text{средн}}$), значениям же мотивации достижений от среднего уровня до максимального ($M_{\text{средн}} - M_{\text{макс}}$) соответствуют средние значения рискованности (значения от P_2 до P_3).

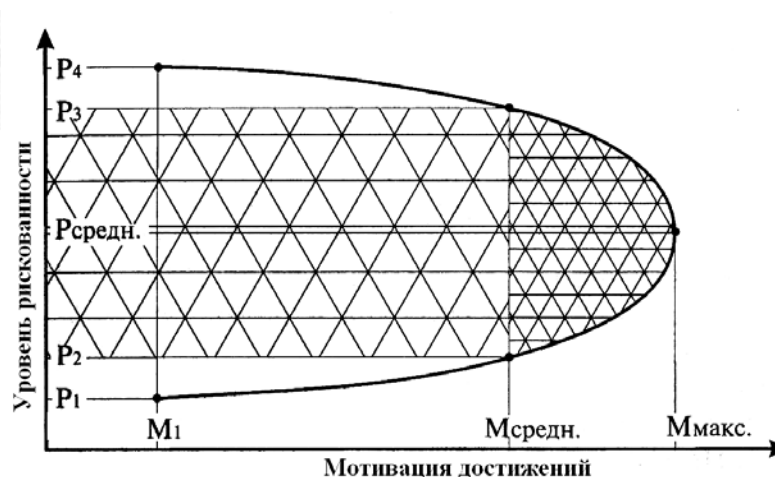


Рис. 3. Взаимосвязь уровня мотивации достижений и уровня рискованности

Таким образом, руководители с развитой мотивацией достижений имеют сильную тенденцию к выбору задач и целей некоего среднего уровня рискованности, где успех дела существенно зависит от их личных усилий и способностей, хотя и предполагает определенную рискованность. Для лиц с низким уровнем мотивации достижений (что характерно для попустительского стиля руководства) обычным является низкий уровень рискованности (значения от P_1 до P_2). Однако нередко такие руководители, пуская дело на самотек, выбирают высокий уровень рискованности (с позиции «будь что будет»). На рисунке этот уровень обозначен отрезком $P_3 - P_4$.

Мотивация достижений является одним из специфических мотивов управленческой деятельности и взаимодействует с другими мотивами личности. В практикуме к первой главе пособия представлены методики определения уровней мотивации достижений, избегания неудач, а также уровней рискованности.

Потребность в причастности иногда называют партисипативной потребностью или потребностью соучастия. Она выражается в стремлении к культурным дружественным отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью в причастности стремятся к установлению хороших отношений с окружающими, ожидают получить одобрение и поддержку от своих коллег, а также от лиц, имеющих более высокий социальный статус. Сотрудники с такой ориентацией включаются в активное взаимодействие не только со своими коллегами и подчиненными, но и с клиентами своей организации (фирмы).

1.4.2.2. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации не отвергают содержательные концепции, они лишь показывают, что эти концепции следует дополнить другими теориями, более полно раскрывающими поведенческие характеристики человека, на основе которых можно прогнозировать его

дальнейшие действия и поступки. Рассмотрим некоторые из этих теорий: *теорию ожидания, теорию справедливости, теорию трудовых инвестиций и теорию партисипативного управления.*

Теория ожиданий разработана Б. Брумом и представляет собой оценку личностью вероятности ожидаемого события. Основу этой теории составляют взаимосвязи по трем позициям.

Позиция первая: ожидание взаимосвязи затрат труда и результатов (З - Р). Если человек видит, что эта взаимосвязь прямая, положительная, то его мотивация возрастает. Если же эта связь отрицательная (большие затраты, но результат низкий), то мотивация снижается.

Вторая позиция: ожидание взаимосвязи результатов и вознаграждения (Р - В). За достигнутые результаты сотрудник ожидает вознаграждения или поощрения. Если эта взаимосвязь прямая, положительная, то мотивация тоже возрастает. Если же взаимосвязь отрицательная, мотивация будет снижаться. Так, если несмотря на большие старания и хороший результат работы, сотрудник не получает никакого вознаграждения, его мотивация снижается. Если же его наградят, поставят в пример, отметят еще каким-либо образом, мотивация возрастает.

Третья позиция: субъективная валентность ожидаемого вознаграждения или поощрения. Валентность - это предполагаемая ценность удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие определенного вознаграждения. К примеру, за достигнутые успехи в трудовой деятельности сотруднику в качестве вознаграждения вручили современный фотоаппарат престижной марки. Субъективная валентность этого вознаграждения зависит от того, является ли сотрудник хотя бы фотографом-любителем. Если да, то его субъективная валентность в этом случае достаточно высокая, так как он давно мечтал иметь такой фотоаппарат. И совсем другое дело, если этот сотрудник никогда не занимался и не интересуется фотографией. Валентность в таком случае будет низкой, к тому же у сотрудника возникнет некоторая досада, что коллеги плохо его знают.

Общая мотивированность поведения индивида оценивается по формуле:

$$M = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{валентность}.$$

В практике работы руководителя, менеджера по управлению персоналом важно соблюдать три условия применительно к реализации теории ожидания:

- добиваться соответствия связи между затрачиваемыми усилиями исполнителей и полученными результатами;
- обеспечить соответствие меры вознаграждения достигнутому результату;
- выяснить, действительно ли вознаграждение за достигнутые результаты является для исполнителей валентным.

Основателем *теории справедливости* является С. Адамс. Сущность этой теории заключается в том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если они обнаруживают неопределенность в отношении оценки своего труда, то будут стремиться уменьшить его интенсивность. Если же они узнают, что личное вознаграждение выше, чем у других за аналогичную работу, то в большинстве случаев это не оказывает положительного стимулирующего влияния на повышение интенсивности их труда. Казалось бы, невероятно. Но это так: человек в таких случаях стремится всего лишь сохранить интенсивность работы на достигнутом уровне.

На основе теорий ожидания и справедливости была создана мотивационная модель, названная по имени ее создателей - мотивационная модель Л. Портера и Э. Лоулера. Центральным звеном этой модели является ожидание вознаграждения за результаты работы и осознание работником своей роли в процессе труда. Результативный труд ведет к росту удовлетворенности работника. Эта удовлетворенность опосредована как внутренним, так и внешним вознаграждением. К внутреннему вознаграждению относятся удовлетворенность выполненной работой и осознание своей высокой профессиональной компетенции. К внешнему вознаграждению относятся похвала, премии, продвижение по службе. Таким образом, удовлетворенность является результатом внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости.

Основной вывод этой теории - результативный труд ведет к удовлетворению. Если раньше существовало мнение, что работники вначале должны быть удовлетворены, тогда они будут результативно работать, то в подходе Портера - Лоулера отражена другая точка зрения: менеджер должен быть озабочен тем, чтобы труд исполнителя был результативным, это приведет работника к удовлетворению.

Теория трудовых инвестиций по своей сути близка к мотивационной модели Портера - Лоулера. Чем больше человек отдает себя работе, то есть чем больше «инвестирует» свою личность в свой труд, тем его труд становится результативнее и мотивированнее. В этом заключается основной лейтмотив теории трудовых инвестиций. То, что труд становится более мотивированным, означает, что человек получает удовлетворение от работы, а оно будет *тем* больше, чем больше личных усилий вкладывает он в работу.

Мотивированность и интенсивность труда, таким образом, находятся в прямой зависимости от накопленных трудовых инвестиций - в этом основной смысл данной теории. Эта теория имеет большое практическое значение в деятельности руководителя. Инвестирование работниками своего труда способствует достижению корпоративных целей, созданию «корпоративного духа», что так свойственно, например, японскому менеджменту. Отсюда следует практический вывод: трудовые инвестиции работников необходимо поощрять, они являются одним из факторов повышения мотивации исполнителей и результативности деятельности организации.

Следствием теории трудовых инвестиций стал *метод партисипативного* (то есть причастного, совместного) *управления*. Сущность этого метода заключается в привлечении работников к организации управления, в том числе к принятию управленческих решений. Партисипативное управление является наиболее прогрессивной формой управления. Японский подход к организации управления основан именно на использовании метода партисипативности (метода соучастия), что дает достаточно высокие результаты деятельности японских организаций. Формирование единого корпоративного духа, система пожизненного найма работников, культивирование чувства сопричастности к организации (фирме), широкое делегирование полномочий исполнителям и другие меры мотивирования персонала составляют основную тактику реализации метода партисипативного управления.

1.4.3. Мотивация к труду

1.4.3.1. Теории трудовой мотивации

Теория Ф.У. Тейлора относится к наиболее ранним теориям мотивации к труду (первое десятилетие XX в.). Тейлор не был ни психологом, ни социологом. Будучи инженером, не имея никакого представления о мотиваторах, он сумел выделить один из них - деньги. Обращаясь к человеческому фактору, он смог повысить мотивацию исполнительской деятельности рабочих, занятых простыми операциями, путем введения сдельной оплаты и добился повышения производительности труда в 10-20 раз. Тейлор полностью отвергал социально-психологические факторы повышения трудовой активности рабочих.

Такие понятия, как удовлетворенность трудом, творчество, трудовая мотивация, ему были неведомы, никакой научно обоснованной теории мотивации труда в то время еще не существовало. Жесткое разделение труда, индивидуальная дифференциальная сдельщина, простор для сильных и выносливых - вот основные факторы, позволяющие значительно повысить производительность труда рабочих, выполнявших простые операции.

В двадцатые годы XX в. на смену теории Тейлора пришла концепция «человеческих отношений» американского психолога и социолога Энтона Мэйо - *теория Э. Мэйо*. Хорошие отношения в коллективе, благоприятный моральный климат, удовлетворенность работой, демократический стиль руководства - вот основные факторы, способствующие, по мнению Э. Мэйо, адаптации и преодолению отчуждения работников, достижению их согласия с администрацией предприятия.

Проведенная серия экспериментов по изучению причин текучести кадров и низкой производительности труда на ряде предприятий электротехнического профиля в г. Хоторне близ Чикаго (1927-1932 гг.) показала, что повысить производительность труда можно и без вложения дополнительных денежных средств. На некоторых предприятиях, в которых

наблюдалась большая текучесть кадров и, как следствие, снижение производительности труда, вводился новый фактор - хорошие благожелательные отношения между работниками и администрацией (специально были подобраны менеджеры, которые относились к работникам исключительно доброжелательно). Дополнительных средств для улучшения условий труда на этих предприятиях не выделялось.

Вторая серия экспериментов проводилась примерно на таких же предприятиях с аналогичной текучестью кадров и производительностью труда. Управленческий персонал на предприятиях оставался прежним. В качестве стимуляторов трудовой активности здесь значительно улучшили условия труда (увеличили освещенность, ввели дополнительные перерывы, два выходных дня в неделю и т. д.).

Анализ данных экспериментального исследования показал: на предприятиях, как первой, так и второй группы производительность труда увеличилась примерно одинаково, однако по отдельным показателям деятельность предприятий первой группы оказалась более эффективной (проблемы текучести кадров, отношение к труду и др.), несмотря на то, что по условиям эксперимента средства на улучшение условий труда здесь не выделялись. Значит, эффективность предприятий в первой серии экспериментов повысилась за счет подбора инициативных управляющих (менеджеров) и улучшения взаимоотношений между работниками и администрацией.

Эксперимент в Хоторне получил название *«хоторнский эффект»*. Человеческие отношения сыграли здесь положительную роль, было обосновано положение о том, что благоприятная морально-психологическая атмосфера в коллективе, хорошие, культурные взаимоотношения повышают мотивацию труда работников, ориентация руководителей в большей степени на людей, чем на продукцию, способствует социальной стабилизации общества, удовлетворенности индивида своей работой.

Теории мотивации исполнительской деятельности «х», «у», «z» (Мак-Грегор, Шелдон, Оучи). Выше были рассмотрены основные психологические теории мотивации, основанные на внутренних побуждениях личности и раскрывающие поведенческие характеристики человека в процессе его трудовой деятельности (содержательные и процессуальные теории мотивации). Существует несколько иной подход к мотивации с точки зрения мотивирования исполнительской деятельности. Здесь рассматриваются теории мотивации трудовой деятельности, получившие условное наименование «х», «у», «z».

Теории мотивации исполнительской деятельности Дугласа Мак-Грегора, профессора Массачусетского технологического университета, известные как теории «х», «у», «z», разработаны в шестидесятые годы XX в. По существу, эти две теории были попыткой соединить тейлоризм с теорией Э. Мэйо.

Теория «х» базируется на следующих положениях (цитируется по А.В. Карпову¹):

- людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе, она не выступает для них мотиватором, и если можно, они стараются ее избежать;
- в силу этого людей необходимо принуждать к работе и контролировать, в том числе держать под угрозой наказания;
- человеку присуще стремление избегать ответственности и желание, чтобы им руководили;
- люди мотивируются в основном экономическими потребностями и будут делать то, что дает им наибольшую экономическую выгоду;
- люди исходно пассивны, и их нужно стимулировать, заставлять работать.

Теория «у» разработана в противовес теории «х» и основывается на совершенно иных положениях:

- людям изначально присуща потребность реализовать умственные и физические способности для выполнения какой-либо работы, это для них так же естественно, как отдыхать или играть;
- контроль и угроза - не единственные средства мобилизации усилий, человеку свойственны самоконтроль и саморуководство;
- цели деятельности, а не только вознаграждение мобилизуют работу людей;
- человеку свойственна потребность в ответственности и инициативе;
- содержание труда и интерес к нему также выступают мотиваторами деятельности;
- люди мотивируются потребностями и стремятся проявить свою индивидуальность.

Дальнейшее развитие и совершенствование теорий «х» и «у» вылилось в создание еще одной теории, получившей название теории «z». Разработкой этой теории занимались Д. МакГрегор, О.Шеддон, В.Оучи. Теория учитывает современный (особенно японский) опыт менеджмента, в этой теории используются принципы мотивационного потенциала работника:

- гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- создание атмосферы корпоративной общности, преданности фирме;
- необходимость постоянного общения руководства с исполнителями, максимально частые контакты между ними;
- гласность внутрифирменной информации, общность целей и ценностей руководства и рядовых работников;
- создание атмосферы общей ответственности;
- предоставление возможно большей свободы в выборе средств работы, создание духа доверия к работнику;
- особое внимание руководителей к социальным контактам с исполнителями по горизонтали, то есть неформальным связям с ними.

¹ Карпов А. В. Психология менеджмента: Учебное пособие. - М., 1999. - С. 145

В теории «z» главный подход к организации управления основан на идеях партисипативности, то есть соучастия работников в делах организации. Система «пожизненного найма» (японская практика), формирование единого корпоративного духа, культивируемое чувство справедливости по отношению к фирме, отказ в практике управления от теорий «х» и «у» в пользу новой теории «z» - эти и другие прогрессивные тенденции должны были стать, согласно В. Оучи, основными ориентирами менеджмента завтрашнего дня.

К теории трудовой мотивации относится и *двухфакторная теория мотивации* Ф. Херцберга. По мнению Херцберга, все основные мотивы могут быть разделены на две группы - «факторы гигиены» и факторы-мотиваторы. Херцберг был специалистом по психическим заболеваниям среди промышленных рабочих, именно поэтому в названии первой группы факторов использован медицинский термин.

Факторы гигиены сами по себе не способны повысить степень удовлетворенности трудом. Однако они способствуют этому косвенно, через внешние условия - размер заработной платы, поведение мастера, физические условия труда. Факторы гигиены действуют стимулирующе только некоторое время, к ним быстро привыкают как к должному, главными же стимуляторами Ф. Херцберг считает саму работу, чувство ответственности, потребность в достижениях, продвижение по службе, участие в планировании, признание результатов работы и их гласность, самоактуализацию работников в труде. Это факторы-мотиваторы - в отличие от факторов гигиены они действуют длительное время, так как связаны с характером, содержанием труда, с потребностью работников в трудовой деятельности. На базе своей двухфакторной теории мотивации к труду Херцберг разработал программы обогащения труда на основе оптимизации функций мотивирования.

1.4.3.2. Особенности мотивационной сферы участников торгового процесса

Труд продавцов и потребительская деятельность покупателей взаимосвязаны, однако мотивы участников торгового процесса противоположны. В торговой деятельности выделяются два компонента: *предметный* (операции с деньгами, с товарами, как у продавцов, так и у покупателей, у продавцов еще и деятельность с документами, торговым оборудованием и техникой) и *коммуникативный*, связанный с общением и взаимопониманием.

Мотивы потребителей и торговых работников существенно различаются. У покупателей доминируют мотивы, неудовлетворение которых вызывает недовольство, а иногда и фрустрацию, и другие проявления: раздражение, поиски виновного и агрессию (не обязательно к тому, по чьей вине возникла фрустрация). Возможны и пассивные формы

фрустрации - растерянность, безразличие, подавленность и некоторые другие.

Положительная мотивация ведет к формированию истинного профессионализма торгового работника. Многое здесь зависит от мотивов выбора профессии продавца: если человек приходит в профессию торгового работника, руководствуясь мотивами призвания, то это будет способствовать быстрому овладению профессией, росту уровня профессионализма. Для торгового работника с высоким уровнем профессионализма самое главное - быть полезным обществу, оказывать всевозможную помощь в осуществлении намерений покупателя, стремление обслуживать его как можно лучше. Если же человека приводят в торговлю отрицательные мотивы (стремление обогащаться за счет покупателей, жажда наживы и накопительство), то высокого уровня профессионализма такому продавцу не достичь. Торговым работником такого типа руководит желание уменьшить нагрузку, защититься от перенапряжения, от возможных осложнений в общении с покупателями, а главной задачей его поведения становится сведение к минимуму контактов с покупателями и оказываемых им услуг. Профессионального удовлетворения такой работник не получает, его труд оказывается безрадостным и мало полезным обществу.

Среднее положение между указанными выше типами торговых работников занимает торговец-профессионал, для которого главным в его деятельности является продажа товара - не оказание потребителю всесторонней помощи, а стремление во что бы то ни стало продать ему товар. Для такого человека сфера услуг, консультации, информирование покупателей подчинены этой главной цели, являются средством ее достижения. Со стороны поведение такого продавца выглядит вроде бы так же, как и поведение торгового работника с высоким уровнем профессионализма, однако при анализе проступают негативные аспекты его деятельности.

В основе возникновения мотива покупки у потребителя лежат противопоставление и борьба различных потребностей. На первый план для потребителя здесь выступает качество товара. Если, например, продавец утверждает, что качество изделия очень высокое, это еще не может убедить покупателя в необходимости купить его. Однако если сказать, что пылесос, который осматривает покупатель, сделан из металла высокого качества, будет служить без поломок в течение многих лет, что его детали легко собрать и разобрать, а эксплуатация пылесоса не требует особого труда, то это может стать важным аргументом для приобретения потребителем этого пылесоса. Мотивом приобретения одежды является желание покупателя обновить свой гардероб хорошими вещами к новому сезону. При этом большое влияние оказывает правдивая информация. Так, в одном исследовании выявлено, что решение о покупке было принято в 70 случаев из 1000 под воздействием рекламы, а в 220 случаях - под влиянием знакомых.

Люди отличаются друг от друга темпераментом, характером, взглядами, интересами, потребностями, что определяет их поведение при

выборе товаров. Чтобы распознать характер и настроение покупателя и составить план обслуживания, продавец должен обратить внимание на внешность, поведение и речь покупателя. Это помогает продавцу узнать о намерениях покупателя, его решимости совершить покупку. Профессиональный продавец узнает это даже по произвольным движениям и выражению лица потребителя, по его мимике и жестам. Очень важно считаться с чувством покупателя. По отношению к раздраженному покупателю необходимо быть подчеркнуто дружелюбным, внимательным, улыбчивым и сердечным. Тогда покупатель, даже если он был не в духе, изменит свое поведение. Конечно, обращая внимание на особенности характера покупателя, его темперамент, продавец преследует свою цель - выявить у потребителя желание купить или не купить товар, убедить в целесообразности совершения покупки.

При обслуживании покупателей с разными темпераментами необходим индивидуальный подход. Холерик, например, вспыльчив, но отходчив, горяч, решителен, энергичен, быстро принимает решения. Покупатель с таким темпераментом легко раздражается, выходит из себя, а это может привести к конфликту.

Сангвиник - энергичный, подвижный и жизнерадостный человек, его несложно обслужить, но он может легко изменить свое решение, передумать, отказаться от предполагаемой покупки. Флегматичных покупателей и людей с меланхолическим темпераментом следует обслуживать энергично, дать им возможность обстоятельно ознакомиться с товарами и убедиться в полезности и целесообразности приобретения.

Таким образом, мотивы деятельности участников торгового процесса многообразны. Изучение структуры мотивов и их влияния на поведение и личность позволяет выделить две основные группы торговых работников. К первой группе принадлежат лица, руководствующиеся в своей практической деятельности меркантильными соображениями. У них деньги являются мерилом своего успеха. Ко второй группе относятся высокоорганизованные личности, для которых материальные стимулы сами по себе находятся на втором плане. Торговый работник, относящийся к такой группе, стремится достичь определенного статуса, получить признание, похвалу окружающих. Своеобразие торгового процесса определяется наличием психологических особенностей общения продавца и покупателя:

- низкий уровень значимости участников торгового процесса;
- противоположная направленность личных интересов продавцов и покупателей;
- неравнозначность положений продавцов и покупателей в общении.

Высокого уровня профессионализма торговый работник достигает в результате формирования профессионально важных личностных качеств (безукоризненной вежливости, предупредительности, внимательного и доброжелательного отношения к претензиям потребителя, личной привлекательности и т.п.). Профессиональное поведение торговых

работников во многом обеспечивает успех деятельности всего торгового предприятия.

Вопросы для контроля

1. Дайте определение понятиям «личность», «индивид», «индивидуальность».
2. Какова структура личности по А. Г. Ковалеву?
3. К. К. Платонов о структурных блоках личности.
4. Сущность понятия «мотивировка».
5. Соотношение биологического и социального в структуре личности.
6. Сущность понятия «групповая динамика».
7. Назовите социально-психологические процессы и явления, проявляющиеся в групповой динамике.
8. Какова структура мотивационной сферы человека?
9. Сущность концепции иерархии потребностей А. Маслоу.
10. Назовите основные индивидуальные особенности самоактуализирующейся личности.
11. Сущность концепции мотивации Д. МакКлелланда.
12. Какова взаимосвязь уровней мотивации достижения с уровнями рискованности?
13. Краткая характеристика процессуальных теорий мотивации:
 - теории созданий В. Врума;
 - теории справедливости С. Адамса;
 - теории трудовых инвестиций Портера - Лоулера;
 - метода партисипативного управления.
14. Краткая характеристика теорий трудовой мотивации:
 - теории У. Тейлора;
 - концепции «человеческих отношений» Э. Мэйо;
 - теории мотивации исполнительской деятельности «х», «у», «z» (Мак-Грегор, Шелдон, Оучи);
 - двухфакторной теории мотивации Ф. Херцберга.
15. В чем заключается противоположный характер мотивов участников торгового процесса (продавца и покупателей)?
16. Каковы психологические особенности общения продавца и покупателей?
17. Индивидуальный подход при обслуживании покупателей с разным темпераментом и характером.
18. Хоторнский эффект. Сущность понятия.

Литература

1. Абульханова К. А., Березина Т. Р. Время личности и время жизни. - СПб., 2001.
2. Аверин В. А. Психология личности. - СПб., 2001.

3. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник. - М., 2002.
4. Асмолов А.Г. Психология личности: Принципы общепсихологического анализа. - М., 2002.
5. Батаршев А. В. Психология личности и общения. - М., 2005.
6. Батаршев А.В. Темперамент и свойства высшей нервной деятельности: Психологическая диагностика. - М., 2002.
7. Бергер И.Н., Чижевская Е.А. Торговые услуги. - Киев, 1984.
8. Бодалев А. А. Личность и общение. - Киев, 1995.
9. Гуревич П. С. Психология: Учеб. пособие. - М., 1999.
10. Елисеев О. П. Практикум по психологии личности. - СПб., 2001.
11. Забродин Ю. М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. - М., 2002.
12. Занюк С. Психология мотивации. - Киев, 2001.
13. Келли Л. Психология личности: Теория личностных конструктов. - СПб., 2001.
14. Ковалев А. Г. Психология личности. - М., 1970.
15. Кон И. С. Социология личности. - М., 1967.
16. Коссов Б. В. Личность: Теория, диагностика и развитие. - М., 2000.
17. Крайс Г. Психология развития. - СПб., 2001.
18. Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, личность. - М., 1975.
19. Линчевский Э.Э. Сфера обид, сфера надежд: Социально-психологические и нравственные аспекты общения в сфере обслуживания. - М., 2001.
20. Нартова-Вочевар С. Психология личности и межличностных отношений. - М., 2001.
21. Немов Р. С. Психология. В 3 кн. Кн. I. Общие основы психологии. - М., 2001.
22. Никифоров Г. С. Надежность профессиональной деятельности. - СПб., 1996.
23. Обозов Н. Н. Психология взрослого человека. - СПб., 1997.
24. Орлов А.Б. Психология личности и сущность человека. Парадигмы, проекции, практики: Учебник. - М, 2002.
25. Оучи В. Методы организации производства. - М., 1984.
26. Панферов Б. Н. Психология человека. - СПб., 2002.
27. Психология: Учебник / Под ред. В. Н. Дружинина. - СПб., 2000.
28. Психология: Учебник / Под ред. А. А. Крылова. - М., 1998.
29. Психологии личности: Хрестоматия / Под ред. Д. Я. Райгородского. - Самара, 1999.
30. Психология индивидуального и группового субъекта / Под ред. А. В. Бруш-линского, М. М. Володиковой. - М., 2002.
31. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности: Основные положения, исследования и применение. - СПб., 1999.

ГЛАВА 2. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ

2.1. Категории общения и его структура

Общение - одна из важнейших сфер жизнедеятельности личности. В процессе взаимодействия у людей возникают и формируются межличностные отношения, происходит обмен мыслями, чувствами, переживаниями. В настоящее время в связи с переходом индустриального общества к обществу информационному неизмеримо возрастает объем и интенсивность обмена информацией, чему способствует введение в повседневный обиход таких технических средств, как Интернет, электронная почта, факс и др. Растет число людей, занятых в профессиональной деятельности, связанной с общением (особенно в профессиях «человек - человек»). В обществе наступает период всеобщей компьютеризации.

Общение является органической потребностью человека. Он может мыслить только при условии непрекращающегося информационного общения с внешним миром. Информационная, стимулирующая мышление связь с внешним миром также необходима, как пища и тепло. Результаты экспериментов, связанных с длительной информационной изоляцией человека от внешней среды, указывают на психические сдвиги в этих условиях. Приведем один из экспериментов такого рода, описанный Б. Д. Парыгиным (24, с. 19).

35-летний мебельщик, любитель-спелеолог из Ниццы Антуан Сенни побил рекорд продолжительности подземного одиночества. Спустившись в ноябре 1964 г. в пещеру «Оливье» в Приморских Альпах, он вышел оттуда 5 апреля, проведя на глубине 100 метров 125 суток в полном одиночестве.

Целью эксперимента, проходившего под руководством известного французского спелеолога М. Сиффа, было изучение приспособляемости человеческого организма к жизни в полном отрыве от внешнего мира.

Подобно своим предшественникам в аналогичных экспериментах, Сенни совершенно потерял всякое понятие о времени. По условиям опыта он был лишен часов и всяких других приборов, позволяющих определить время. Когда 2 апреля его предупредили о скором выходе на поверхность, он чрезвычайно удивился. По его подсчетам, было лишь 6 февраля.

Длительное пребывание в социальной изоляции (зимовщиков в Арктике или Антарктиде, путешественников в пустыне или в тайге, спелеологов в пещере, экспериментируемых в сурдокамере и т.п.) приводит к целому ряду нарушений в области восприятия, мышления, памяти, эмоциональной сферы. Эти нарушения психической деятельности и поведения человека в условиях изоляции усугубляются при значительной гиподинамии и отсутствии целесообразной деятельности.

А.М. Столяренко отмечает, что люди, испытывавшие длительное одиночество, социальную изоляцию, нередко оказывались в состоянии

депрессии, пессимизма и страха¹. Это случалось не только с зимовщиками и путешественниками, но и с космонавтами, испытателями, с потерпевшими кораблекрушение, с оказавшимися в завалах после землетрясений. По данным американских исследователей, в боевой обстановке изоляция воина в течение 48 часов снижает его моральный дух в два раза. В. Виллис, переплывший на плоту Атлантический океан в одиночку, вспоминал, что его одолевала смутная тревога от сознания жизни на краю бездны и тоскливого одиночества.

Сущность феномена общения и влияние этой психологической категории на формирование коммуникативных качеств личности автором описывалось в книге «Психология личности и общения». Здесь приводятся отдельные фрагменты этой книги. Более подробно о феномене общения и его структуре можно прочесть в монографии Б.Д. Парыгина «Анатомия общения» (СПб, 1999).

Проблема общения относится к базовым категориям психологической науки, так же как и категории «отражение» и «деятельность». Данные категории взаимосвязаны и взаимообусловлены. Они опосредуются психическими, то есть познавательными процессами (ощущение, восприятие, представление, воображение, память, речь, мышление, внимание). В процессе общения осуществляется взаимный обмен видами деятельности, их способами и результатами, представлениями, идеями, установками, интересами и др. Результат общения - складывающиеся отношения между людьми. Общение выступает как специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми, как взаимодействие субъектов - не только действие, не просто воздействие одного субъекта на другого, а именно взаимодействие. Для общения необходимы по крайней мере два человека, каждый из которых выступает как субъект.

Общение - это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемых потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку стратегий взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Таким образом, общение имеет три стороны своего проявления: коммуникативную, интерактивную и перцептивную (рис. 4а).



Рис. 4а. Составные элементы категории общения

¹ Столяренко А. М. Экстремальная психопедагогика. - М., 2002. - С. 59.

Коммуникативная сторона общения проявляется через действия личности, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми.

Интерактивная сторона общения (англ. *interaction* - взаимодействие) представляет собой взаимодействие (и воздействие) людей друг с другом в процессе межличностных отношений.

Перцептивная сторона общения (лат. *perceptio* - восприятие) проявляется через восприятие и оценку людьми социальных объектов (людей, самих себя, групп, других социальных общностей).

Все стороны общения - коммуникативная, интерактивная и перцептивная - действуют взаимосвязанно и взаимообусловленно.

В последнее время вопрос о структуре общения перешел в разряд дискуссионных. Так, по мнению некоторых ученых (в частности, Б.Д. Парыгина), перцептивная сторона общения не может рассматриваться как однопорядковая наряду с коммуникативной и интерактивной сторонами. Предлагается интегральная обобщающая модель структуры социально-психологического общения, предусматривающая дифференциацию феномена «общение» на содержание (коммуникацию) и форму (взаимодействие) (рис. 4б).

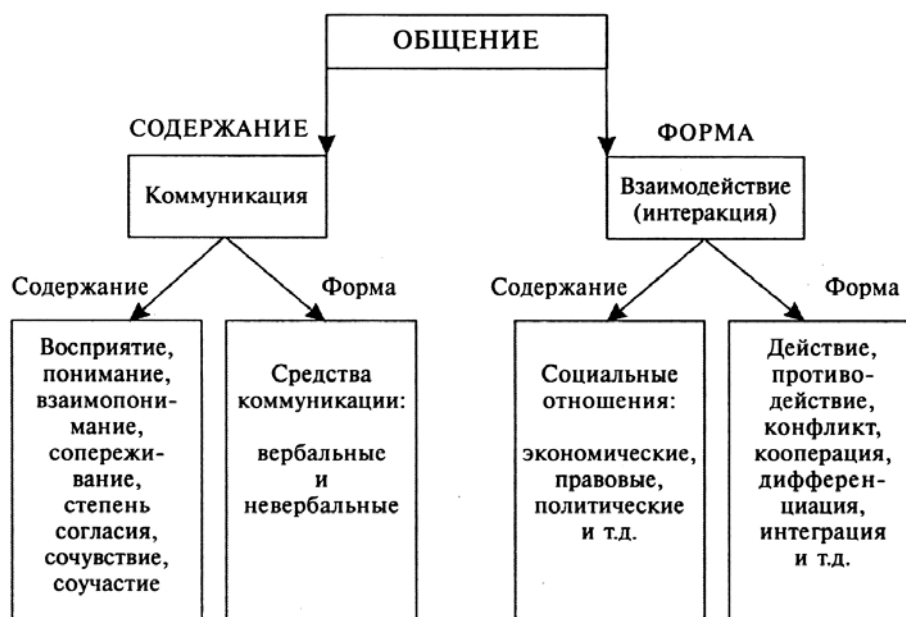


Рис. 4б. Интегральная обобщенная модель структуры общения

В данной схеме и коммуникативная и интерактивная стороны, каждая в отдельности, представлены по содержанию и по форме. Восприятие (перцепция), взаимопонимание здесь - суть содержательный аспект коммуникативной стороны общения.

Простейшая модель межличностного общения представляет собой диадку - пару индивидов, связанных между собой объект-субъектными отношениями. Один и тот же участник коммуникативного акта может рассматриваться либо как субъект (когда исследуются его мотивы, цели,

впечатления по отношению к другому), либо как объект (когда изучается аналогичное отношение к нему).

Таким образом, субъект общения может относиться и к другому участнику общения как к субъекту, когда этот другой для него значим, интересен и выступает в качестве равноправного партнера по общению. Когда же индивид в процессе общения удовлетворяет лишь свои потребности и интересы (к примеру, мимолетный разговор для получения краткой информации о времени, о погоде, о местах расположения каких-либо объектов или получение информации в корыстных целях и т.п.), то второй участник процесса общения по отношению к первому выступает в качестве объекта.

2.2. Особенности коммуникативной стороны общения

Когда общение рассматривают как обмен информацией, имеют в виду его коммуникативную сторону. Передача любой информации происходит посредством знаковых систем, знаков. Коммуникатор (тот, кто передает информацию) сознательно ориентирует свои действия на смысловое восприятие кодированной информации реципиентами (теми, кто воспринимает информацию). Передается информация вербальными или невербальными средствами. Для осмысленного восприятия информации реципиент декодирует ее.

Для того чтобы партнеры по переговорам понимали друг друга, должна быть выработана единая система знаков, разработан тезаурус понятий, позволяющий партнерам правильно ориентироваться в определенной области знаний. В процессе общения коммуникатор и реципиент поочередно меняются местами: коммуникатор становится реципиентом, реципиент - коммуникатором. Так организуется диалоговое общение. Кажется заманчивым весь процесс человеческой коммуникации описывать в терминах теории информации. Однако такой подход нельзя назвать корректным, так как в нем опускаются некоторые важные характеристики человеческой коммуникации. Эти характеристики сводятся к следующему¹.

1. В коммуникативном процессе происходит не просто движение информации, а активный обмен ею, при котором особую роль играет значимость того или иного сообщения. Это возможно тогда, когда информация не просто принята, но и понята, осмыслена. Взаимное информирование двух индивидов, каждый из которых выступает в диалоговом общении как активный субъект, предполагает в результате налаживание совместной деятельности.

2. Обмен информацией обязательно предполагает психологическое воздействие на партнера по общению в целях изменения его поведения. Эффективность коммуникации определяется именно тем, насколько удалось

¹ Андреева Г. М. Социальная психология: Учебник. - М., 2002. - Раздел II. Закономерности общения и взаимодействия.

это воздействие. В чисто информационных целях, основанных на теории информации, ничего этого не происходит.

3. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно лишь при условии, что оба участника общения обладают единой или схожей системой кодирования и декодирования, то есть «все должны изъясняться на одном языке». Но, даже зная значение одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково. Причинами этого являются различия в социальных, политических, возрастных, профессиональных особенностях общающихся.

4. В процессе человеческой коммуникации периодически возрастают коммуникативные барьеры, которые носят социальный и психологический характер. Причинами их возникновения являются различия в мировоззрении, мироощущении и мировосприятии общающихся, их психологические особенности (например, чрезмерная застенчивость одних, скрытность других, непримиримость третьих и т. д.).

Обычно различают вербальную и невербальную информацию. Последняя в свою очередь делится на несколько форм: паралингвистика, проксемика, кинестетика, визуальное общение, - каждая из которых образует свою собственную знаковую систему. Речь становится универсальным средством общения при условии включения ее в систему деятельности, которая предполагает употребление и других, неречевых знаковых систем.

2.2.1. Вербальная коммуникация

В качестве знаковой системы в вербальной коммуникации выступает человеческая речь. Система фонетических знаков языка строится на основе *лексики и синтаксиса*. *Лексика* - это словарный состав языка. *Синтаксис* - это характерные для конкретного языка средства и правила создания речевых единиц. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при словесной передаче информации смысл сообщения теряется в наименьшей степени по сравнению с другими средствами передачи информации. Речь, таким образом, это язык в действии, форма обобщенного отражения действительности, форма существования мышления. Действительно, в мышлении речь проявляется в форме внутреннего проговаривания слов про себя. Мышление и речь неотделимы друг от друга.

Передача информации с помощью речи происходит по такой схеме: коммуникатор (говорящий) отбирает слова, необходимые для выражения мысли, связывает их по правилам грамматики, используя принципы лексики и синтаксиса, затем произносит эти слова. Реципиент (слушающий) воспринимает речь, декодирует речевые единицы для правильного понимания выраженной в ней мысли. Но это происходит тогда, когда общающиеся используют понятный обоим национальный язык.

Речь выполняет две основные функции - *сигнификативную и коммуникативную*.

Благодаря *сигнификативной* функции речи человек Может произвольно вызывать образы предметов, воспринимать смысловое содержание речи. Благодаря *коммуникативной* функции речь становится средством общения, средством передачи информации.

Слово дает возможность анализировать предметы, вещи, выделять существенное и второстепенное. Способность анализировать предметы и явления объективного мира, выделять в них существенное, главное и второстепенное, относить эти предметы и явления к определенным категориям (то есть классифицировать) является неперенным условием при определении значения слова. Составленный на этой основе словарь, охватывающий термины-понятия какой-либо специальной сферы деятельности, называется *тезаурусом*.

Коммуникативная функция речи проявляется в средствах выражения и средствах воздействия. Речь не сводится лишь к совокупности передаваемых сообщений, она выражает одновременно и отношение человека к тому, о чем он говорит, и отношение к тому, с кем он общается. Таким образом, в речи каждого индивида в той или иной степени проявляются *эмоционально-выразительные компоненты* (*ритм, пауза, интонация, модуляция голоса и т. п.*). Выразительные компоненты имеются и в письменной речи (в тексте письма это проявляется в размашистости почерка и силе нажима, в наклоне букв, в направлении строк, форме заглавных букв и т. п.). Слово как средство воздействия и его эмоционально-выразительные компоненты неразрывны, действуют одновременно, в определенной степени влияя на поведение реципиента.

Различают внешнюю и внутреннюю речь. Внешняя речь делится на устную и письменную. Устная речь, в свою очередь, - на диалогическую и монологическую. При подготовке, как к устной, так и письменной речи индивид «проговаривает» слова про себя. Это и есть *внутренняя речь*. В письменной речи общение происходит с помощью текста. Письменная речь может быть *непосредственной* (например, обмен записками на совещании, на лекции) или *отсроченной* (обмен письмами).

К своеобразной форме вербальной коммуникации относится *дактильная речь*. Это речь с помощью ручной азбуки, используемая при общении глухонемых людей между собой и с лицами, знакомыми с *дактилологией*. Дактильные знаки заменяют им буквы.

Точность понимания слушающим смысла высказывания говорящего зависит от *обратной связи*. Обратная связь устанавливается, когда коммуникатор и реципиент поочередно меняются ролями. Реципиент своим высказыванием дает понять, как он воспринял смысл принятой информации. Таким образом, *диалогическая речь* представляет своего рода последовательную смену коммуникативных ролей общающихся, в ходе которой выявляется смысл речевого сообщения. *Монологическая речь* не прерывается репликами других, она обычно развернутая, подготовительная (например, доклад, лекция и т. п.).

Постоянный и элективный обмен информацией является залогом достижения любой организацией или фирмой поставленных целей. Важность коммуникации в управлении переоценить невозможно. Однако и здесь должно быть обеспечено правильное понимание передаваемой информации. Умение точно выражать свои мысли и умение слушать - составляющие коммуникативной стороны общения. Неумелое выражение мыслей приводит к неправильному пониманию сказанного. Неумелое слушание искажает смысл передаваемой информации. Существует два основных вида слушания: нерефлексивное и рефлексивное.

Нерефлексивное слушание предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Следовательно, чтобы овладеть нерефлексивным слушанием, надо научиться «внимательно молчать», демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку. Такой прием облегчает говорящему процесс самовыражения и помогает слушателям лучше понять смысл высказываний, уловить, что стоит за словами.

Психологи определили пять ситуаций, при которых целесообразно применять *нерефлексивное слушание*.

1. Собеседник горит желанием выразить свое отношение к чему-то, хочет высказать свою точку зрения.

2. Собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы. Если человек обеспокоен, обижен чем-то или испытывает другие отрицательные эмоции, стоит предоставить ему возможность высказаться и выразить свои чувства, почти не вмешиваясь в его речь. Это снимает напряжение и способствует установлению нормального двухстороннего контакта. Возможность высказать накопившееся приносит говорящему эмоциональное облегчение, а слушающему помогает понять причины его поступков и переживаний.

3. Собеседнику трудно выразить словами то, что его волнует, о чем он хочет рассказать, минимальное вмешательство в разговор облегчает говорящему самовыражение. Ненужное же вмешательство в его речь, субъективные замечания часто препятствуют установлению взаимопонимания.

4. Приемы нерефлексивного слушания оказываются полезными при беседах с застенчивыми, неуверенными в себе людьми, которым «легче общаться с вещами, чем с себе подобными».

5. Эффективно нерефлексивное слушание во время собеседования при приеме на работу, когда о претенденте хотят узнать как можно больше. Можно задать вопрос «Что в этой работе привлекает Вас больше всего?» или «Почему Вы желаете работать именно у нас?» и дать человеку свободно высказаться, не направляя ход его мыслей вопросами и комментариями. Это также полезно при деловых и коммерческих переговорах, когда краткий диалог должен обеспечить полное взаимопонимание.

Рефлексивное слушание предполагает установление активной обратной связи с говорящим, позволяет устранить преграды, искажения информации в процессе общения, точнее понять смысл, содержание высказываний. Следует

иметь в виду, что многие слова многозначны и могут пониматься по-разному. Значение слова иногда зависит от ситуации, от контекста, в котором оно используется. Говорящий может вкладывать в высказывание один смысл, а слушающий истолковывает его по-другому. Нередко трудно прямо и открыто высказать свое мнение. Боязнь быть неправильно понятым, показаться глупым или смешным, столкнуться с неодобрением, осуждением заставляет предпринимать обходной маневр, нагромождать слова, скрывая за этим истинные мотивы. Психологи предлагают четыре основных приема рефлексивного слушания. Эти приемы обычно применяются комплексно.

1.Выяснение. Это прямое обращение к говорящему за уточнением. Чтобы получить дополнительные сведения или проявить смысл отдельных высказываний, можно попросить, например: «Пожалуйста, уточните это». Если необходимо понять суть того, о чем говорит собеседник, можно переспросить: «В этом ли заключается проблема, как Вы ее понимаете?». Подобные вопросы способствуют лучшему пониманию.

2.Отражение чувств. Здесь основное внимание уделяется не содержанию сообщений, а чувствам, выраженным говорящим, эмоциональной составляющей его высказываний. Как правило, чувства соответствуют высказыванию, но не всегда. Это важно понять. Отражение чувств говорящего помогает и ему самому точнее осознать свое эмоциональное состояние. Ответ, эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания. Эффективность общения зависит не только от его содержательной, но и от эмоциональной стороны. Возникновение же и проявление эмоций всегда связано с тем, что особенно значимо для человека. Отражая чувства собеседника, мы показываем ему, что понимаем его состояние. Чтобы лучше понять чувства собеседника, нужно следить за выражением его лица, позой, жестами, интонацией, устанавливаемой дистанцией с партнером по общению, то есть необходимо пользоваться невербальными средствами общения. Необходимо попытаться представить себя на месте говорящего, то есть использовать такой механизм межличностного восприятия, как *эмпатия*.

3. Резюмирование высказывания подытоживает мысли и чувства говорящего. Этот прием целесообразно применять при продолжительных беседах. Обобщающие фразы дают слушающему уверенность в точном восприятии сообщения и одновременно помогают говорящему понять, насколько хорошо ему удалось передать свою мысль. Резюме следует формулировать своими словами, используя вступительные фразы, например: «Вашими основными идеями, как я понял, являются... Если подвести итог сказанному, то... Итак, Вы считаете, что...». Резюмирование особенно полезно в ситуациях, когда необходимо принимать решения (при урегулировании конфликтов, обсуждении разногласий, рассмотрении претензий и т. п., а также при групповых беседах).

4. Перефразирование - формулировка той же мысли иначе. Цель перефразирования - собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности понимания. Перефразирование полезно именно тогда,

когда речь собеседника кажется нам понятной. Перефразирование можно начинать словами: «Если я Вас правильно понял... Другими словами, Вы считаете... Вы думаете...». Перефразировать следует только существенные, главные мысли сообщения. При перефразировании нас интересуют именно смысл и идеи, а не установки и чувства собеседника. Слушающий обязательно должен выразить чужую мысль своими собственными словами. Буквальное повторение слов собеседника может поставить его в тупик. Перефразирование показывает говорящему, что его слушают и понимают, а если понимают неправильно, то помогает своевременно исправить это.

2.2.2. Невербальная коммуникация

Невербальную коммуникацию по средствам предъявления информации подразделяют на кинестетику, пара- и экстралингвистику, проксемику и «контакт глаз» (визуальное общение).

Анестетика - один из видов невербальной коммуникации, основанный на восприятии общей моторики человеческого тела: рук (*жестикация, язык жестов*), мускулов лица (мимика), выразительных движений всего тела (*пантомимика*). Некоторые психологи называют этот вид информации оптико-кинетической системой знаков. Такое название одного из главных видов невербальной коммуникации некорректно, так как слово «кинетика» применяется в механике и физике. Кинетический - относящийся к движению механических частей, к энергии механического движения. Более правильно называть этот вид невербальной коммуникации именно кинестетикой, так как в основе этого слова заложено понятие «кинестезическое ощущение» - ощущение движений, положений частей собственного тела индивида и прилагаемых им мышечных усилий. Кинестезическая чувствительность легко вступает в связь с другими видами чувствительности - кожной, вестибулярной, слуховой и зрительной.

Общая моторика различных частей тела (жесты, мимика, пантомимика) отображает эмоциональные реакции человека. Следует иметь в виду, что одни и те же кинестетические приемы (жесты, позы, выражения лица) в разных культурах могут быть истолкованы по-разному. К примеру, V-образный знак пальцами рук во многих странах означает цифру 2. В большинстве стран Европы этот знак означает «Победа». Но вот в Англии и Австралии этот знак приобретает различную интерпретацию в зависимости от того, какой стороной кисть руки говорящего повернута к себе. Если тыльной стороной, это означает «Победа», если же кисть руки повернута ладонью к говорящему (тыльной стороной ладони к зрителю), то жест приобретает оскорбительное значение: «заткнись». Таких примеров различного толкования жестов в разных национальных культурах можно привести множество. Правомерна русская пословица. «Со своим уставом в чужой монастырь не ходят».

Паралингвистика - это система вокализации (тембр голоса, его диапазон, тональность и др.).

Экстралингвистика - это система, включающая темп речи и «добавки» к вербальной информации (паузы, покашливание, плач, смех и т. п.).

Проксемика - это область пространственной и временной организации общения. Психологами предложена методика оценки интимности общения на основе изучения организации пространства. Так, размеры личной пространственной территории человека (имеются в виду нормы сближения человека с партнером по общению) в среднем составляют: интимная зона - 15-46 см, личная зона - 46-120 см, социальная зона - 1,2-3,6 м, общественная зона - более 3,6 м.

Визуальное общение («контакт глаз») представляет собой систему невербальной информации на основе движений глаз. Изучается частота обмена взглядами, их длительность, смена статики и динамики взгляда, его избегание и т. п. Данный вид общения является дополнением к вербальной коммуникации (сообщает о готовности поддерживать коммуникацию или о необходимости прекратить ее, поощряет партнера на продолжение диалога и т.д.). Изучение этого вида коммуникации представляет несомненный интерес для медицинского персонала, педагогов, практических и клинических психологов, предпринимателей, имеющих отношение к проблемам руководства.

К особому виду невербальной коммуникации следует отнести и мимико-жестовую речь. Это форма общения глухих, представляющая собой сочетание естественных и условных жестов с мимикой. Отнесение этого вида коммуникации к невербальной чисто условно. Он может быть отнесен и к вербальной коммуникации, так как фактически это речь. Мимико-жестовая речь основана на системе жестов, каждый из которых имеет свое значение, и на своеобразном синтаксисе (в предложениях сначала обозначается предмет, потом - его качества; действие обозначается после объекта, на который оно направлено; отрицание следует за глаголом и т. д.).

2.3. Совместимость и сработанность в процессе совместной деятельности

Описанные выше приемы и способы вербальной и невербальной коммуникации обеспечивают обмен информацией, необходимой людям для организации совместной деятельности. В этой деятельности возникают понятия совместимости и сработанности.

Межличностная совместимость - это притяжение партнеров по общению в совместной деятельности. Притяжение основано на оптимальном сочетании значимых для межличностного взаимодействия индивидуально-психологических характеристик партнеров по общению (ценностных ориентации, социальных установок, интересов, мотивов, потребностей, характеров, темпераментов, темпа и ритма психофизиологических реакций и т.п.). Оптимальное сочетание этих характеристик в одних случаях предполагает их сходство, в других - взаимодополняемость, либо то и другое.

Индивидуально-психологические характеристики не существуют сами по себе. Они проявляются в поведении и поступках человека.

Межличностная совместимость сопровождается положительными эмоциями: возникновением взаимной симпатии, уважением, уверенностью в благополучном исходе будущих контактов между партнерами по общению. В результате психологической совместимости формируется потребность вместе решать жизненные проблемы, быть вместе. Особое значение психологическая совместимость приобретает в сложных условиях совместной жизнедеятельности, когда достижение общей цели происходит при дефиците средств, времени, пространства и количества необходимых участников совместной деятельности (продолжительные сложные экспедиции, альпинистские походы, подводное плавание, космические полеты и т. п.).

Различают четыре уровня совместимости: психофизиологический, психологический, социально-психологический и социологический.

Психофизиологический уровень совместимости основывается на взаимодействии темпераментов, потребностей и других психофизиологических характеристик.

Психологический уровень включает сочетаемость характеров, мотивов и стереотипов поведения.

Социально-психологический уровень совместимости предполагает согласование функционально-ролевых ожиданий и действий.

На *социологическом* уровне важно совпадение или сходство интересов, ценностных ориентации партнеров в совместной деятельности.

Когда в процессе совместной деятельности у партнеров появляются неприязнь, антипатия, негативные эмоции, это говорит о межличностной несовместимости. Возникает столкновение различных субъективных и объективных тенденций в мотивах, действиях, поведении партнеров по общению, которое ведет к конфликтам.

От психологической совместимости следует отличать *сработанность*, под которой понимается *согласованность в работе между ее участниками*. Согласованность в работе - это единомыслие, общность точек зрения, единодушие, дружеские отношения. Если совместимость характеризуется субъективным удовлетворением партнеров от общения друг с другом, то сработанность определяется эффективностью их деятельности, непременным условием которой является также профессионализм.

Для совместимости необходим высокий уровень взаимных сопереживаний, которые сопровождаются эмоционально-энергетическими затратами¹. Сработанность же не должна сопровождаться сильным сопереживанием, оно может быть минимальным. Здесь более существенно наличие у партнеров навыков и умений, а в профессиональной деятельности

¹ Обозов Н. Н. Как назвать наши отношения? - СПб., 1997. - С. 22.

- высокий уровень мастерства и способность к сотрудничеству в решении совместных задач.

Таким образом, *сработанность* - это результат взаимодействия конкретных людей в конкретной деятельности. *Сработанность* отличается от совместимости меньшей степенью эмоционально-энергетических затрат партнеров. Эмоционально-энергетические затраты фиксируются на физиологическом уровне. Совместимость является условием и результатом возникновения межличностных симпатий, устойчивых положительных взаимоотношений. Совместимость не связана с продуктивностью, успешностью деятельности в отличие от *сработанности*, в которой продуктивность является главным компонентом¹.

Понятие «сработанность» следует отличать от понятия «сплоченность», хотя они и близки по своему значению. При *сработанности* взаимное удовлетворение взаимодействием партнеров опосредовано деятельностью, предполагающей определенную степень ее успешности и эффективности. У партнеров возникает удовлетворенность не только собой, но и партнерами, совместно выполняющими определенную работу в группе. Для определения понятия «сплоченность» кроме удовлетворенности взаимодействием партнеров по общению, опосредованной совместной деятельностью, привносится фактор, который удерживает людей именно в данной группе - фактор «групповой динамики» (см. п.1.3). Чувство сплоченности, принадлежности к группе людей, понимающих тебя и принимающих тебя таким, каков ты есть, решающих те же проблемы, что и ты, - вот далеко не полный перечень того, что формирует потребность в общении именно с данной группой.

Таким образом, *групповая сплоченность* - это своего рода результирующая тех сил, которые удерживают людей в данной группе. К числу основных факторов групповой сплоченности относят сходство ценностных ориентации членов группы, ясность групповой цели, демократический стиль управления группой, относительно небольшая величина группы и ее престиж. Во второй части пособия представлена одна из социометрических методик определения степени групповой сплоченности.

2.4. Особенности перцептивных процессов в управленческой деятельности

Перцепцией или восприятием в управленческой деятельности называется процесс отражения объектов (субъектов восприятия, предметов и явлений) при их непосредственном воздействии на органы чувств (зрение, слух, обоняние, осязание, вкус). В управленческой деятельности перцептивные процессы имеют свою специфику:

1) восприятие здесь неразрывно связано со всеми другими когнитивными процессами, и прежде всего с памятью и мышлением;

¹ Там же, с. 23.

2) восприятие всецело зависит от знаний и прошлого опыта, профессиональных интересов, психических состояний, убеждений и мировоззрения субъекта управления, следовательно, восприятию здесь присущ апперцептивный характер, то есть оно зависит от прошлого опыта, общего содержания профессиональной деятельности и индивидуальных особенностей субъектов управления;

3) в деятельности руководителя, то есть субъекта управления, в поле зрения попадают чаще всего субъекты - личности во всем своем многообразии, противоречивости своих свойств, признаков, состояний и убеждений.

Таким образом, в социальной перцепции объектом изучения является фактически субъект, который не безразличен к воспринимаемому, оказывает на него определенное воздействие и при этом трансформирует представление о самом себе.

Социальную перцепцию принято подразделять на виды: индивидуальная перцепция (восприятие человека человеком), восприятие человеком группы, самовосприятие человека в группе, межличностное групповое восприятие (рис 5).



Рис. 5. Виды социальной перцепции

Если учесть, что процесс межличностного восприятия распространяется не только на членов своей группы (групп), но и на членов «чужой» группы (групп), то видов социальной перцепции можно насчитать гораздо больше. Кроме того, социальная перцепция дополняется делением ее видов по вертикали и горизонтали, поэтому различают соответственно субординационную и координационную ветви социальной перцепции. Субординационная ветвь может быть представлена субъектами управления, которые стоят на различных уровнях иерархической лестницы. Например, руководитель предприятия - начальники цехов - бригадиры - рабочие. В координационной ветви чаще всего выступают специалисты одного из управленческих уровней иерархии. К примеру, бригадиры, координационная деятельность которых проходит на одном управленческом уровне иерархии.

Важнейшей особенностью социальной перцепции является тесная взаимосвязь познавательных процессов с эмоциональными проявлениями. В социальной психологии изучение социальной перцепции связано с исследованием влияния субъекта управления на регуляцию поведения и

деятельности воспринимаемого индивида или воспринимаемой группы (групп).

Другая особенность социальной перцепции связана с влиянием, которое оказывает маргинальный статус руководителя на взаимоотношения в группе. Многое здесь зависит от того, ориентирован ли Руководитель на требования вышестоящих организаций или в большей степени на управляемую группу (подчиненных). Очевидно, что при прочих равных условия тип руководителя, ориентированного на управляемую группу, предпочтительнее по сравнению с типом руководителя, ориентированного на вышестоящие организации (инстанции). У такого руководителя (первого типа), как правило, хорошие взаимоотношения с коллегами, стоящими на одной и той же ступени иерархической лестницы, культурные взаимоотношения у него и с работниками, стоящими на более низкой ступени иерархической лестницы, в коллективе обычно здоровая морально-психологическая атмосфера: люди убеждаются, что о них заботятся, стараются по возможности учитывать их запросы и интересы. Подчиненные в свою очередь платят тем же, это сказывается на повышении эффективности деятельности организации или предприятия в целом.

Межличностное восприятие может быть неполным, поверхностным, что обуславливается недостатком информации о социальном объекте (субъекте) или недостатком времени на изучение этого объекта (индивида, группы). В других случаях восприятие бывает полным, достаточно точным, всеобъемлющим, однако требует много времени на переработку всей информации о данном человеке (группе), на изучение его психологических особенностей, деловых и личностных качеств. Оказалось, что слишком низкая точность, как и слишком высокая точность социальной перцепции сопровождается меньшей успешностью деятельности. Это отражено на графике (см. рис. 6).

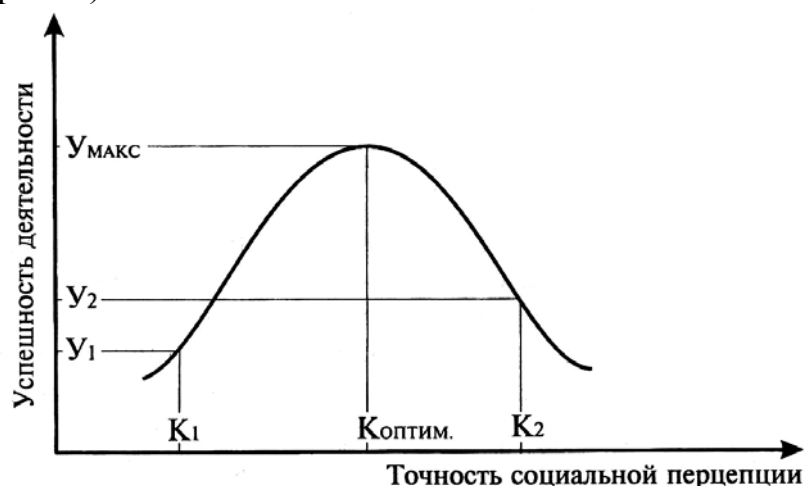


Рис. 6. Оптимум точности социальной перцепции

На рисунке 6 точками K_1 , K_2 , $K_{\text{опт}}$ отмечены количественные оценки точности межличностного восприятия. При меньшей точности восприятия (K_1) успешность деятельности будет соответствовать значению Y_1 . Эта

успешность слишком мала. При достаточно большой точности (K_2) успешность деятельности несколько повышается, однако не достигает больших значений. И только при каком-то среднем значении точности межличностного восприятия ($K_{\text{опт}}$) успешность деятельности будет наивысшей ($Y_{\text{макс}}$).

Описанное выше обстоятельство необходимо учитывать в практике отбора и расстановки кадров. Изучение деловых и личностных качеств специалистов, отбираемых на вакантные должности, должно соответствовать оптимуму точности социальной перцепции. Плохо, когда специалисты недостаточно изучены, не проверены их деловые и личностные качества, организаторские и коммуникативные способности. Однако и задержка в изучении индивидуально-психологических особенностей, деловых и личностных качеств людей с целью достижения максимальной точности социальной перцепции не способствует успехам в деятельности. Должен соблюдаться принцип оптимума.

В межличностном общении могут обнаруживаться неточности социальной перцепции, связанные с восприятием руководителями людей, стоящих на более низком уровне иерархической лестницы. К таким неточностям (особенностям восприятия руководителем подчиненных) можно отнести перенесение общего впечатления о подчиненном на оценку его отдельных характеристик, деловых и личностных качеств. К примеру, позитивно оценив некоторые личностные качества молодого человека (внешнюю привлекательность, скромность, жизнерадостность, широту кругозора и др.), руководитель полагает, что и его деловые качества (трудолюбие, организованность, исполнительность, профессиональная грамотность) также можно оценить достаточно высоко. И руководитель принимает необоснованное решение о перестановке кадров. Такое перенесение общего впечатления о человеке на оценку его деловых и личностных качеств называется *генерализацией*.

Другими особенностями восприятия руководителем своих подчиненных могут быть:

- завышение оценок тех подчиненных, которые поддерживают руководителя или высказывают мнения, схожие с его мнениями;
- занижение оценок подчиненных, которые не поддерживают руководителя или высказывают суждения, противоречащие его мнению;
- блокировка информации, поступающей к руководителю от тех, кто ранее получил от него негативные оценки.

Устранение генерализации и других неточностей в социальной перцепции или значительное ослабление их может быть достигнуто за счет хороших знаний основ психологии общения, особенностей вербальной и невербальной коммуникации, *механизмов и эффектов межличностного восприятия (каузальной атрибуции, «ореола», новизны и первичности и др.)*. Рассмотрим основные эффекты межличностного восприятия.

Каузальная атрибуция. Познавая друг друга, люди не ограничиваются получением сведений путем наблюдения. Они стремятся выяснить причины

поведения партнеров по общению, их личностные качества. Но так как информация о человеке, полученная в результате наблюдений, чаще всего недостаточна для надежных выводов, наблюдатель начинает приписывать вероятностные причины поведения и характерологические черты личности партнеру по общению. Такая интерпретация причин поведения наблюдаемого индивида может существенно влиять и на самого наблюдателя. Таким образом, каузальная атрибуция - это интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей (слово *каузальный* означает *причинный*, *атрибуция* - это *приписывание* социальным объектам характеристик, не представленных в поле восприятия).

На основе изучения проблем, связанных с каузальной атрибуцией, исследователи сделали вывод о том, что атрибутивные процессы составляют основное содержание межличностного восприятия. Показательно, что одни люди склонны в процессе межличностного восприятия в большей мере фиксировать физические черты (в этом случае сфера «приписывания» существенно сокращается), другие воспринимают преимущественно психологические черты характера окружающих. В последнем случае открывается широкий простор для «приписывания»¹.

Выявлена определенная зависимость «приписывания» от установки в процессе восприятия человека человеком. Особенно значительна роль приписывания при формировании первого впечатления о незнакомом человеке. Это было выявлено в экспериментах А. А. Бодалева [5].

Двум группам студентов была показана фотография одного и того же человека. Но предварительно первой группе было сообщено, что человек на представленной фотографии является закоренелым преступником, а второй группе о том же человеке было сказано, что он крупный ученый. После этого каждой группе было предложено составить словесный портрет этого человека. В первом случае были получены соответствующие характеристики: глубоко посаженные глаза свидетельствуют о затаенной злобе, выдающийся подбородок - о решимости «идти до конца» в преступлении и т. д. Соответственно во второй группе те же глубоко посаженные глаза говорили о глубокой мысли, а выдающийся подбородок - о силе воли в преодолении трудностей на пути познания и т. д.

Подобные исследования должны дать ответ на вопрос о роли характеристик, которые дают воспринимающие партнерам по общению в процессе межличностного восприятия, и степени влияния установок на эти характеристики.

Эффект ореола (галлоэффект) - это формирование оценочного впечатления о человеке в условиях дефицита времени на восприятие его поступков и личностных качеств. Эффект ореола проявляется либо в форме позитивной оценочной пристрастности (положительный ореол), либо в негативной оценочной пристрастности (отрицательный ореол).

¹ Андреева Г. М. Социальная психология. Раздел II. — М., 2002.

Так, если первое впечатление о человеке в целом благополучное, то в дальнейшем все его поведение, черты и поступки начинают переоцениваться в положительную сторону. В них выделяются и преувеличиваются в основном положительные моменты, а отрицательные недооцениваются. Если же общее впечатление о человеке в силу сложившихся обстоятельств оказалось отрицательным, то даже положительные его качества и поступки в последующем или не замечаются вовсе, или недооцениваются на фоне гипертрофированного внимания к недостаткам.

С эффектом ореола тесно связаны *эффекты новизны и первичности*. Эти эффекты проявляются вследствие того, что определенный порядок предъявления информации о человеке имеет большое значение для того, чтобы составить представление о нем.

Эффект новизны возникает тогда, когда по отношению к знакомому человеку наиболее значимой оказывается последняя, то есть более новая информация о нем. *Эффект первичности* возникает, когда по отношению к незнакомому человеку более значимой оказывается первая информация.

Стереотипизация - это восприятие и оценка социальных объектов на основе определенных представлений (стереотипов). Стереотипизация проявляется в приписывании сходных характеристик всем членам какой-либо социальной группы без достаточного осознания возможных различий между ними. Ключевым здесь является слово *стереотип* - упрощенное, зачастую искаженное, характерное для сферы обыденного сознания представление о какой-либо социальной группе или отдельном человеке, принадлежащем к той или иной социальной общности. Стереотип возникает на основе ограниченного прошлого опыта в результате стремления делать выводы на базе недостаточной информации. Чаще всего стереотипы возникают относительно групповой принадлежности человека.

Стереотипизация является одной из важнейших характеристик межгруппового и межличностного восприятия и сопровождается проявлениями социальных установок, эффектов ореола, первичности и новизны. В межличностной перцепции стереотипизация выполняет две основные функции: *поддержание идентификации и оправдание возможных негативных установок* по отношению к другим группам. Особенно распространены так называемые этнические стереотипы, когда на основе ограниченной информации об отдельных представителях тех или иных этнических групп делаются предвзятые выводы относительно всей группы. Стереотипизация в процессе познания людьми друг друга может привести к двум разным следствиям. С одной стороны, к определенному упрощению процесса познания другого человека, и тогда это упрощение ведет к замене образа человека штампом, например: «все бухгалтеры - педанты», «все учителя - назидатели». С другой стороны, это ведет к предубеждениям, если суждение о социальном объекте строится на основе прошлого ограниченного опыта, который чаще всего может оказаться негативным.

Аттракция. При восприятии людьми друг друга формируются определенные отношения с включением эмоциональных регуляторов от неприятия того или иного человека до симпатии, дружбы, любви.

Социальная аттракция - это особый вид социальной установки на другого человека, в котором преобладают положительные эмоциональные компоненты.

Выделяют три основных уровня аттракции: симпатия, дружба, любовь. Аттракция проявляется в эмоциональной привлекательности, влечении одного человека к другому.

Экспрессия - выразительность, сила проявления чувств. Экспрессивные реакции - это внешние проявления эмоций и чувств в мимике, пантомимике, голосе, жестах. Экспрессия сильно влияет на характер межличностных отношений. Избыточная или недостаточная экспрессия, ее неадекватность конкретной ситуации может стать одной из причин конфликта.

Эффектами социальной перцепции, чаще всего проявляющейся в управленческой деятельности, являются также *эффект технократического восприятия подчиненных*, *эффект снисходительности*, *эффект физиогномической редукции*, феномен внутригруппового фаворитизма, феномен отрицательной асимметрии начальной самооценки, феномен презумпции взаимности.

Эффект технократического восприятия подчиненных заключается в том, что руководитель моделирует подчиненных на основе их должностного и профессионального статуса (принадлежности). Чаще всего он возникает у малоопытного делового человека и может стать источником межличностного конфликта по вертикали — «руководитель - подчиненный». Эффект усиливается, когда при слабом знании своих подчиненных, сравнивая результаты деятельности сотрудников, руководитель переходит на оценку их личности. Однако в конфликтных ситуациях переход на оценку личности обычно ведет к деструктивному спору. В качестве примера приведем выдержку из книги Георга Вильгельма Фридриха Гегеля «Работы разных лет»¹:

«-Эй, старуха, ты торгуешь тухлыми яйцами! - говорит покупательница торговке.

- Что? - кричит та. - Мои яйца тухлые? Сама ты тухлая! Ты мне смеешь говорить такое про мой товар! Ты! Да не твоего ли отца вши в канаве заели, не твоя ли мать с французами крутила, не твоя ли бабка сдохла в богадельне! Ишь, целую простынь на платок извела! Знаешь небось, откуда все эти тряпки да шляпки! Если бы не офицеры, не щеголять тебе в нарядах! Порядочные-то за своим домом следят, а таким - самое место в каталажке! Дырки бы на своих чулках заштопала! Короче говоря, она и крупницы доброго в обидчице не заметила. Она мыслит абстрактно и все - от шляпки до чулок, с головы до пят, вкупе с папашей и остальной родней - подводит исключительно под то преступление, что та нашла ее яйца тухлыми».

¹ Гегель Г.В.Ф. Кто мыслит абстрактно? // Гегель Г.В.Ф. Работы разных лет.-Т.1.-М., 1972.-С.393.

При оценке ситуаций, близких к эффекту технократического восприятия, следует придерживаться правила гуманистического управления: в подчиненном надо видеть человека, а не в человеке подчиненного, руководить не должностями, а людьми.

Эффект снисходительности состоит в необоснованном позитивном восприятии руководителями своих подчиненных и их позитивных черт при недооценке негативных. Чаще всего наблюдается у руководителей демократического и особенно либерального (попустительского) стилей управления. Эффект снисходительности в социальной перцепции возникает из-за ложного представления делового человека о том, что, действуя согласно этому эффекту, можно предотвратить возникновение конфликтов по вертикали: руководитель - подчиненный.

Эффект физиогномической редукции состоит в недостаточно обоснованном и, как правило, поспешном заключении о внутренних психических характеристиках человека на основе его внешнего облика. Название происходит от слова «физиогномика», означающего «учение о связи между обликом человека и его психологическими особенностями». Конечно, хорошее знание основ физиогномики может дать некоторое представление о характере человека при изучении его лица, телосложения, при наблюдении за его мимикой, жестами. Однако абсолютизировать это положение не стоит: физиогномика пока еще не считается наукой, хотя есть доказательства действенности отдельных ее отраслей (изучение проекции внутренних органов по языку, исследования радужных оболочек глаз — ири-додиагностика и др.).

Приведем любопытную притчу о молодом ученом, который шесть лет прилежно изучал в Египте науку о выражениях лица:

«Успешно сдав экзамены, радостный и гордый возвращался молодой человек на родину. Полученные знания позволили ему видеть в каждом встречном явные и скрытые черты характера. Особенно его поразило лицо одного незнакомца, в котором он прочитал, что тот жаден, завистлив, ревнив и беспощаден. Молодой физиогномист был поражен, когда незнакомец с добродушной улыбкой стал приглашать его в дом в качестве почетного гостя. Противоречивость усвоенного и увиденного не только взволновали молодого человека, но и пробудили в нем сомнения в верности школы физиогномики. В течение трех дней хозяин изысканно и любезно услаждал ученого гостя всевозможными яствами и кальяном. Однако при расставании лицо хозяина вновь обрело злобное выражение, а счет, врученный «почетному» гостю, оказался непомерно высоким. Пришлось отдать все деньги, костюм и коня в придачу. Обчищенный до нитки молодой физиогномист отправился в путь, славя Аллаха и своих учителей за то, что годы обучения в египетской школе не были потрачены даром»¹.

¹ Вельховер Е. С, Вельховер Б. В. Тайные знаки лица. - М., 1998.-С.7

Феномен внутригруппового фаворитизма

Данный феномен состоит в тенденции быть благосклонным в оценочных суждениях о членах собственной группы в противовес оценке другой («чужой») группы. При этом подчеркивается значимость и ценность своей группы, своих подчиненных («мы-переоценка»), в то время как оценки членов другой группы бывают противоположными («они-недооценка»). Проявление феномена происходит по причинам, связанным с межгрупповой дискриминацией. Природа возникновения такой дискриминации может быть объяснена следующим примером².

В эксперименте студентам показали две картины художников В. Кандинского и П. Клее и предложили посчитать количество точек на каждой картине. Затем произвольно разделили участников эксперимента на две группы: в одну группу попали те, кто зафиксировал больше точек у Кандинского, в другую — те, кто зафиксировал их больше у Клее. Группы были обозначены как сторонники Кандинского или Клее, хотя в действительности их члены таковыми не являлись. Немедленно возник эффект «своих» и «чужих» и были выявлены приверженность своей группе (внутригрупповой фаворитизм) и враждебность по отношению к чужой группе. Это позволило Тэшфелу заключить, что причина межгрупповой дискриминации заключается не в характере взаимодействия, а в простом факте осознания принадлежности к своей группе и, как следствие, проявления враждебности к чужой группе.

Феномен отрицательной асимметрии начальной самооценки

Здесь сначала именно другая группа («они») имеет более выраженную качественную определенность при восприятии, чем своя группа («мы»). Руководитель ставит в пример подчиненным «других» лиц, «другие» группы, но недостаточно адекватно оценивает преимущества своей группы («не видит пророков в своем отечестве»). Однако в дальнейшем другая («чужая») группа оценивается все хуже и все менее точно, чем своя (см. рис. 7).

На рисунке 7 в начальный момент (t_1) оценка чужой группы по своему значению O_2 превышает оценку своей группы (O_1). В момент $t_{\text{средн}}$ «свои» и «чужие» оцениваются одинаково. В следующий момент (t_2) оценки меняются на обратные по своему значению - своя группа оценивается достаточно высоко (O'_2) чужая же — слишком низко (O'_1).

² Андреева Г. С. Социальная психология: Учебник. - М., 2002. - С. 251

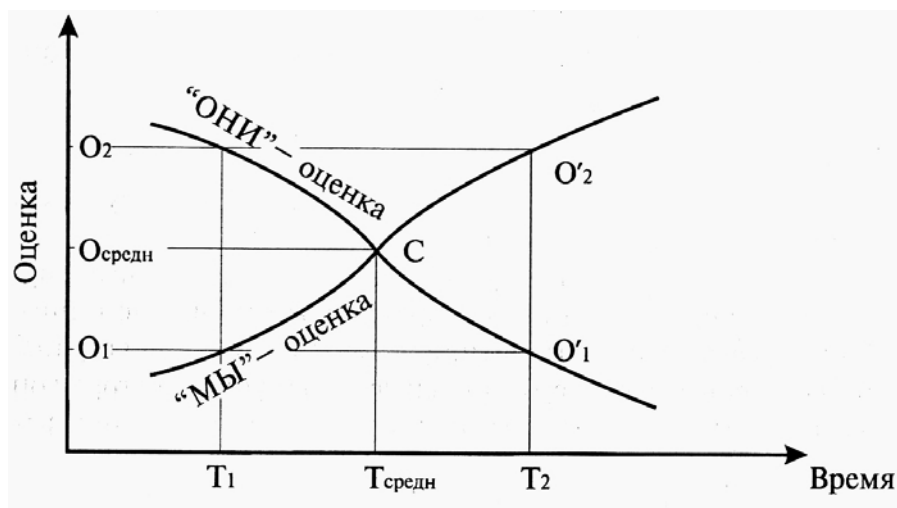


Рис. 7. Асимметрия начальной самооценки

Феномен презумпции взаимности

Феномен презумпции взаимности иначе называется феноменом «иллюзии взаимности». Он имеет место, если руководитель считает, что отношение к нему окружающих (подчиненных) будет таким же, как и его отношение к ним. По мнению такого руководителя, если слишком несправедливо относиться к подчиненным, давать им отрицательные оценки, это может вызвать эффект бумеранга - подчиненные тоже будут оценивать деятельность руководителя отрицательно.

Основными механизмами восприятия и взаимопонимания в социальной перцепции являются понятия идентификации и рефлексии.

Идентификация - один из механизмов познания и понимания другого человека, заключающийся прежде всего в неосознанном уподоблении себя значимому другому. Здесь значимый другой - это человек, являющийся авторитетом для данного субъекта общения и деятельности. Обычно это происходит тогда, когда в реальных ситуациях взаимодействия индивид делает попытки поставить себя на место партнера по общению. При идентификации устанавливается определенная эмоциональная связь с объектом, опосредованная переживанием своей тождественности с ним.

Следует отличать идентификацию от *референтности*. Если для идентификации основой является процесс уподобления субъекта партнеру по общению, то есть уподобление значимому другому, то для референтности главным является зависимость субъекта от других людей, выступающая как избирательное отношение к ним. Объектом референтных отношений может выступать или группа, членом которой является субъект, или другая группа, с которой он себя соотносит, не будучи ее реальным участником; функцию референтного объекта может выполнять человек, в том числе, не существующий реально (литературный герой, вымышленный идеал для подражания и т. п.). Субъект заимствует для себя цели, ценности, идеи, нормы и правила поведения объекта референтности.

Понятие «идентификация» близко к понятию «эмпатия». *Эмпатия - это постижение эмоциональных состояний другого человека в форме сопереживания.* Механизм эмпатии в определенной мере схож с механизмом идентификации. Эта схожесть состоит в Умении поставить себя на место другого, взглянуть на вещи с его точки зрения. Однако это не обязательно означает отождествление себя с этим человеком (как происходит при идентификации). При эмпатии принимается во внимание линия поведения партнера, субъект относится к нему с сочувствием, но межличностные отношения с ним строятся, исходя из стратегии собственного поведения.

Рефлексия - это осознание индивидом того, как он воспринимался партнером по общению, то есть, как партнер по общению будет понимать его. При взаимодействии оцениваются и измеряются определенные характеристики друг друга.

Вопросы для контроля

1. Назовите составные элементы категории «общение». Дайте их краткую характеристику.
2. Строение общения со стороны его содержания и формы (интегральная обобщающая модель общения).
3. Вербальная коммуникация. Два вида слушания (нерефлексивное и рефлексивное). Их краткая характеристика.
4. Основные приемы рефлексивного слушания (выяснение, отражение чувств, резюмирование, перефразирование). Невербальная коммуникация. Ее деление по признаку средств предъявления информации.
5. Кинестетика как составляющая невербальной коммуникации. Сущность визуального общения («контакта глаз»). Уровни совместимости (психофизиологический, психологический, социально-психологический, социальный). Дайте определение понятиям «совместимость», «сработанность».
6. Деление социальной перцепции на виды (индивидуальная перцепция, межличностное групповое восприятие, самовосприятие человека в группе).
7. Оптимум точности социальной перцепции. Сущность понятия. Каузальная атрибуция. Краткая характеристика понятия. Краткая характеристика эффектов ореола, новизны и первичности. Краткая характеристика феноменов физиогномической редукции и внутригруппового фаворитизма.
8. Сущность эффекта технократического восприятия подчиненных. Краткая характеристика феномена отрицательной асимметрии начальной самооценки.
9. Сущность понятия «идентификация». Отличие идентификации от референтности.
10. Дайте определение понятию «эмпатия». Сущность понятия «рефлексия».

11. Основные психодиагностические методики определения способности к общению. Краткая характеристика методик. Определение уровней совместимости и сработанности в совместной деятельности. Краткая характеристика методики.

Литература

1. Андреева Г. М. Социальная психология: Учебник. - М., 2002.
2. Батаршев А. В. Психодиагностика способности к общению, или Как определить организаторские и коммуникативные качества личности. - М., 2001.
3. Батаршев А. В. Психология личности и общения. - М., 2005.
4. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. - СПб., 1992.
5. Бодалев А. А. Восприятие и взаимопонимание человека человеком. - М., 1992.
6. Бринкман Р., Кершнер Р. Гений общения. - СПб., 1997.
7. Бурнард Ф. Тренинг межличностного взаимодействия. - СПб., 2002.
8. Горянина Б. А. Психология общения. - М., 2002.
9. Зарецкая Е. Н. Деловое общение. - М., 2002.
10. Зарецкая Е. Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации. - М., 2002.
11. Каган М. С. Мир общения. - М., 1998.
12. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. - М., 1993.
13. Кашницкий С. Е. Среди людей. Соционика — наука общения. - М., 2002.
14. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. - Минск, 2001.
15. Леонов Н. И. Психология делового общения. - М. - Воронеж, 2002.
16. Леонтьев А. А. Психология общения. - М., 1997.
17. Линчевский Э. Э. Мастерство управленческого общения. Руководитель в повседневных контактах и конфликтах. - СПб., 2002.
18. Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций: Учебник. - СПб., 2002.
19. Обозов Н. Н. Подходим ли мы друг другу на работе и в личной жизни. - СПб., 1993.
20. Обозов Н. Н. Совместимость и сработанность людей. - СПб., 2000.
21. Обозов Н. Н. Как назвать наши отношения? - СПб., 1997.
22. Панасюк А. Ю. Как убеждать в своей правоте: Современные психотехнологии убеждающего воздействия. - М., 2002.
23. Панасюк А. Ю. А что у него в подсознании?: Двенадцать уроков по психотехнологии проникновения в подсознание собеседника. - М., 2001.
24. Парыгин Б. Д. Анатомия общения. - СПб., 1999.

25. Рогов Е. И..Психология общения. - М., 2001.
26. Столяренко А.М. Экспериментальная психопедагогика: Учебник. - М., 2002.
27. Столяренко Л. Д., Столяренко В. Е. Психология и педагогика для технических ВУЗов: Учебник. - Ростов-на-Дону, 2001.
28. Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе: Психологические игры и упражнения. - СПб., 2002.
29. Фрумкина Р. М. Психоллингвистика: Учебник. - М., 2001.
30. Шеламова Г. М. Деловая культура и психология общения: Учебник. - М., 2002.

ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Основы организации и управления

3.1.1. Основные понятия и определения

Организацию можно рассматривать в двух аспектах: 1) *как процесс* согласования индивидуальных видов деятельности для достижения определенных общегрупповых целей (деятельность управления); 2) *как явление* (структура, состоящая из ряда взаимосвязанных и устойчивых компонентов).

В первом значении *организация представляет собой совокупность процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.*

Во втором значении организация - это *объединение людей, совместно выполняющих программу или достигающих цель, действующих на основе определенных правил и процедур.*

Исходя из этого, теория организации имеет два основных направления - теорию процессов организации и теорию явлений организации¹.

Проблематикой исследования *теории процессов организации* являются изучение организации и ее места в системе научных знаний, объективные закономерности и принципы организации, организационная культура, проектирование организационных систем, организационный аудит. *Теория явлений организации* исследует правовые формы и организационную структуру организации, состав субъектов организаторской деятельности.

Немецкий социолог Макс Вебер еще в начале XX в. разработал основополагающие принципы построения организаций. Эти принципы не утратили своего значения и в настоящее время. Основные из них таковы: четкое разделение труда как одно из условий становления высококвалифицированных специалистов в своей области деятельности; иерархия уровней управления, при которой нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему; подбор исполнителей на основе квалификационных требований, вытекающих из должностных обязанностей; разработка стандартизированных и формализованных правил для выполнения членами организации своих должностных обязанностей и др.

Организация как объект (второе значение) - это саморегулирующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла. Это целесообразный комплекс взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единством управления. Во взаимодействии с внешней средой эта система выступает как целостное единство. Структура

¹ Теория организации и основы менеджмента (в социальной сфере): Учеб. пособие / Под ред. В. А. Абчука. - СПб., 2001. - С. 137.

организации характеризуется тремя основными параметрами - *сложностью, формализацией и централизацией*.

Сложность структуры определяется степенью дифференциации и интеграции организации. Согласно А. В. Карпову (25, с. 76), применительно к организации различают *горизонтальную, вертикальную и пространственную дифференциацию*.

Горизонтальная дифференциация обусловлена принципом разделения труда в организации и описывает степень специализации ее структурных подразделений. Деятельность относительно самостоятельных подразделений координируется в процессе управления (*горизонтальная сеть управления*).

Вертикальная дифференциация представляет собой меру разделения организации на иерархически соподчиненные уровни управления («управленческая вертикаль»). К примеру, для ВУЗов типичная иерархия по вертикали такова: ректор - проректор - декан - заведующий кафедрой - преподаватель - студент (то есть включает шесть соподчиненных уровней). Вертикальная дифференциация обеспечивает соблюдение принципа единоначалия при оптимальном объеме управления. *Объем управления - это количество лиц, находящихся в непосредственном подчинении руководителя*. Представления об оптимальном объеме управления различаются, однако чаще всего называют 6-8 человек. Этот объем может существенно варьироваться в зависимости от уровня профессионализма руководителя и сложности организационной деятельности. Возрастание сложности задач требует уменьшения объема управления. Именно объем управления является главным фактором организационной структуры организации. Он позволяет определить число необходимых для организации уровней управления на основе общей численности организации (25, с. 77). Например, если объем управления равен 8, а организация состоит из 512 человек, то иерархия примет следующий вид: один руководитель высшего звена - 8 руководителей второго звена - 64 руководителя третьего звена (8×8). То есть налицо три уровня руководства. Если же при аналогичном объеме управления организация состоит из 4096 сотрудников, они потребуют уже четырех уровней управления.

Пространственная дифференциация относится к тем организациям, которые строятся по региональному принципу по следующим показателям: 1) количество региональных подразделений; 2) расстояние между ними; 3) соотношение количества работников подразделений; 4) количество управленческого персонала в центральном представительстве.

Эффективное функционирование любой организации возможно как на основе дифференциации, так и интеграции. Интеграционным средством здесь как раз и является иерархия соподчиненных частей руководства, обеспечивающая целостность и управляемость всей структуры организации.

Вторым параметром структуры организации является ее *формализация*. *Формализованность структуры организации* зависит от степени жесткости, нормативной предписанности, регламентированности подразделений. В достаточно высоко формализованной структуре организации все

«расписано» - инструкции, наставления, предписания, нормативы, правила и прочее. Однако формализованная сторона - это лишь вершина айсберга. В любой организации существуют неформальные организации. Если формальная организация имеет административно-юридический статус, ставит индивида в рамки функциональных связей и нормы поведения, то неформальная организация такого статуса не имеет, а общность индивидов опосредуется в ней личным выбором и непосредственными внеслужебными контактами, личными внепроизводственными интересами.

Одним из требований, предъявляемых к высокому уровню профессионализма руководителя, является знание закономерностей функционирования неформальных организаций и умение их использовать во благо организации. Мотивация положительных сторон неформалов, использование в организации приемов и способов «школы человеческих отношений» (см. гл. 2), разумное внедрение в организации (в определенных пределах) принципа партисипативного управления помогут руководителю ликвидировать или хотя бы свести к минимуму нежелательные явления, возникающие в неформальных организациях предприятия, учреждения или фирмы.

Третьим параметром структуры организации является *централизация*, определяемая через функцию принятия решений. Чем больше мера этой функции, сконцентрированной на высшем уровне управления, тем выше *централизация*, и наоборот, чем больше свободы предоставляется для принятия решений сотрудникам других уровней управления, тем выше *децентрализация*. Выбор той или иной степени централизации всегда определяется сочетанием ряда факторов, среди которых основными являются профессионализм членов организации, уровень их мотивации, характер и сфера деятельности организации, ее масштабы (25, с. 81-82). Ниже описаны преимущества централизации и децентрализации по А.В. Карпову. *Преимущества централизации:* 1) улучшение контроля и координации специализированных независимых функций, уменьшение количества ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями; 2) сильное централизованное управление позволяет избегать ситуаций, при которых одни отделы организации растут и развиваются за счет других; 3) централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализации: 1) управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие, сложности процесса принятия решений; 2) децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает; 3) децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествлять себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью

контролировать его; 4) Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высокой должности, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры.

Философия организации - это совокупность смыслов и целей существования организации. Эта совокупность принимается персоналом и реализуется путем соблюдения принятых норм и правил, регламентирующих деятельность организации. Пока существует организация, она всегда будет обладать своей философией, независимо от того, осознается это руководителем или нет. Согласно С. И. Макшанову¹, основными функциями философии организации являются:

1. Порождение солидарности (осознание и принятие персоналом смыслов и ценностей организации).
2. Создание непротиворечивости облика организации во внешней среде.
3. Обоснованные критерии при найме, аттестации, мотивации и стимулировании персонала.
4. Принятие решений о создании новых продуктов, об управлении качеством товаров или услуг.

Совокупность долгосрочных целей организации, направленных на воплощение ее философии, составляет основное содержание стратегического управления. В стратегическом управлении выделяются шесть ведущих стратегий: три базовых и три сквозных².

К *базовым стратегиям* относятся:

1. *Стратегия продукта*. Основными политиками этой стратегии являются определение ассортимента, качества или услуг.
2. *Стратегия продвижения продукта*. Основными политиками этой стратегии являются маркетинг, общественные связи, реклама, ценообразование, политика скидок, транспортирование, складирование, сбыт.
3. *Стратегия персонала*. Основные политики - найм, кадровый мониторинг, обучение и развитие, мотивация, стимулирование, взаимодействие, контроль.

К *сквозным стратегиям* относятся:

1. *Стратегия ресурсов*. Основные политики - управление информацией и временем, материальными ресурсами и финансами.
2. *Стратегия конкуренции*. Основные политики - информационная, экономическая, физическая безопасность, лоббирование.
3. *Стратегия инноваций*. Основные стратегии - управление изменениями, производство технологий изменений.

Философия и стратегии организации тесно взаимосвязаны. В философии грамотно развивающейся организации или компании

¹ Макшанов С. И. Управленческие философии и стратегии // Психология менеджмента: Учебник / Под ред. Г. С. Никифорова. — СПб, 2000. - С. 95-102.

² Там же с.98-101

присутствуют смыслы, связанные со всеми приведенными выше стратегиями.

Основными этапами процесса управления социальными объектами (общностями) являются:

- 1) сбор и обработка информации;
- 2) ее анализ, диагностирование, прогнозирование, систематизация, целеполагание;
- 3) выработка решений, направленных на достижение поставленных целей;
- 4) планирование, программирование, проектирование, выработка конкретных управленческих решений;
- 5) организация деятельности для выполнения решений;
- 6) контроль деятельности, подбор и расстановка кадров;
- 7) обучение и переобучение, кадровый аудит.

Понятие «управление» многопланово, имеет множество определений. Не вдаваясь в теорию вопроса, отметим философский смысл данного понятия. *Управление - это функция организационных систем (биологических, технических, социальных), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее программ и целей.* Нас, прежде всего, интересуют социальные системы, в разряд которых входят организации любого типа. В этом плане *социальное управление представляет собой целенаправленное воздействие на социальные общности (коллектив, семья и пр.) и социальные объекты (организации) для упорядочивания, сохранения, совершенствования и развития их качественной определенности.* Такое управление обусловлено системной природой общества, общественным характером труда, необходимостью общения людей и их жизнедеятельности в процессе обмена продуктами материальной и духовной деятельности.

Конкретизация управленческой деятельности отражается в таких понятиях, как управление безопасностью, управление инновациями, управление изменениями, управление персоналом и др. Рассмотрим некоторые из них.

Управление персоналом организации представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающую разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом¹. Основными этапами управления персоналом являются: планирование кадровой работы, проведение маркетинга персонала, определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале, найм, отбор и расстановка кадров.

Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр деятельности кадровой службы. Найм, деловая оценка персонала при

¹ Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Абчука. - М., 1998. - С. 398.

приеме, отбор, подбор, профессиональная ориентация, аттестация, трудовая адаптация, обеспечение безопасности персонала, управление нововведениями в кадровой работе, обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров, управление деловой карьерой - вот далеко не полный перечень мероприятий, проводимых в области кадрового менеджмента специалистами и менеджерами по кадрам.

Управление по целям - один из методов управленческой деятельности, предусматривающий упреждение, предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения. Управление по целям реализуется тремя способами.

Первый способ - простое целевое управление. Оно предусматривает разработку руководителем сроков и конечной цели управления без указания на механизмы и средства ее достижения.

Второй способ - программно-целевое управление. Предусматривает разработку руководителем целей управления и механизма их реализации, сроков и промежуточных этапов деятельности сотрудников. Цель здесь достигается в предусмотренные сроки, в то время как при простом целевом управлении достижение целей в предусмотренные сроки не гарантировано.

Третий способ - регламентное управление, предусматривающее разработку руководителем конечной цели управления и ограничений по параметрам и ресурсам. Цель будет достигнута, хотя сроки ее достижения заранее трудно определить.

Программно-целевое управление предпочтительно применять при деловой оценке персонала, когда производится измерение результатов и эффективности труда сотрудников, оценивается вклад каждого работника в достижение целей организации.

Управление деловой карьерой представляет собой комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. В организации, которая пускает на самотек управление деловой карьерой, мотивация поведения и труда работников, как правило, слаба, человек трудится не в полную силу, не стремится повышать свою квалификацию. Управление деловой карьерой предполагает соответствующие поведение и действия самого работника еще при приеме на работу. Управляя своей деловой карьерой, работник должен помнить: готовить себя к тому, чтобы занять более высокооплачиваемое место, которое может стать вакантным, можно лишь при условии постоянного профессионального роста, расширения своих знаний и формирования новых навыков.

3.1.2. Опережающее отражение и целеполагание в управленческой деятельности

3.1.2.1. Целеполагание в управленческой деятельности

Цель деятельности руководителя любого ранга (директор предприятия, предприниматель, менеджер) имеет два аспекта — идеальное, мысленное представление будущего результата деятельности и Уровень достижений, на который он претендует. Первый из этих аспектов связан с понятием *«опережающее отражение»*, под которым понимается возможность отражать ожидаемое будущее. И. А. Жданов по этому поводу пишет: «Производя мыслительные операции, человек может строить идеальные образы будущего, которые еще невозможно реализовать в настоящей материальной действительности, предвосхищая тем самым целесообразные направления своего дальнейшего пути»¹.

Опережающее отражение выступает в различных формах, важнейшими из которых являются *предвидение и целеполагание*. Основным содержанием целеполагания в управленческой деятельности является выбор целей функционирования организации, определяющих общую направленность деятельности. Цели функционирования организации весьма разнообразны и формируются на основе механизмов целеобразования. В общем плане под *целеобразованием* понимается процесс постановки новых *целей* в деятельности человека как одно из проявлений мышления. Оно может быть произвольным и непроизвольным.

Существует ряд *механизмов целеобразования*: 1) превращение полученного требования в индивидуальную цель; 2) выбор одного или нескольких требований из числа предложенных; 3) превращение вполне определенных мотивов в мотивы-цели, выступающие в качестве регуляторов предметной деятельности; 4) выделение промежуточных целей, образование их иерархии и временной последовательности и др. Как в индивидуальной, так и в совместной деятельности целеобразование выступает инструментом психологического анализа этой деятельности, с помощью которого происходит корректировка прежних и постановка новых целей деятельности.

В управленческой деятельности процесс целеобразования приводит к постановке целей функционирования организации. Эти цели весьма разнообразны: общие цели организации, цели по иерархическим уровням управления, постановка целей исполнителям, корректировка целей и их переформулирование и т.п. Они являются своеобразным системообразующим фактором организационного строения предприятия или фирмы. Именно цель «определяет общую направленность деятельности организации, ее состав (как подразделений, так и персонала) и структуру,

¹ Жданов И. А. Адаптация и прогнозирование деятельности. — Казань, 1981. - С. 39.

регулирует характер существующих в организации взаимосвязей между ее компонентами, а также интегрирует их в согласованную систему» (А. Б. Карпов, 25, с. 85).

В управленческой деятельности цели имеют иерархическую структуру:

- цели руководства высшего уровня управления; цели среднего уровня управления;

- индивидуальные цели исполнителей (работников, подчиненных).

По признаку отнесения к тем или иным структурным подразделениям цели делятся на производственные, финансовые, перспективные, кадровые, инновационные, исследовательские, административные.

По критерию временной перспективы различают долгосрочные (перспективные) цели, среднесрочные и краткосрочные цели.

По своему содержанию цели могут быть отнесены к экономическим, организационным, научно-производственным, социальным, кадровым, техническим (техничко-экономическим), политическим и т. п. целям.

К реализации функции целеполагания предъявляются определенные *требования*. Основными из них являются следующие (цитируется по А. В. Карпову, 25, с. 95):

1. *Определенность*, то есть четкость и однозначность формулировки целей (данное требование выступает в качестве параметра будущего результата). Определенность предполагает точное восприятие исполнителями целей организации и подцелей для работников и подчиненных. Подцели должны быть сформулированы для исполнителей в понятной для них форме.

2. *Реалистичность* - высокая вероятность достижения целей (оптимальный компромисс между нормативными требованиями руководства и реальными возможностями исполнителей).

3. *Доступность целей для проверки* (контроля). Предполагает сравнение полученных результатов с поставленными целями.

Одним из подходов к организации управленческой деятельности является «управление по целям», осуществляющее систематический контроль, измерение и оценку работы и результатов, а также выработку корректирующих воздействий для достижения запланированных результатов (см. п. 3.1.1). Таким образом, проверка результатов - неотъемлемый атрибут функции целеполагания в управленческой деятельности. Недаром в американских школах бизнеса кандидаты на получение сертификата менеджера должны продемонстрировать свою компетентность в таких областях, как способность к самоконтролю и самооценке собственной деятельности, способность планировать и прогнозировать деятельность фирмы, способность и стремление к лидерству и др.

Целеобразование как основной механизм целеполагания играет весьма важную роль в управлении персоналом. Роль эта выражается двояко.

С одной стороны - это цели персонала, которые люди ставят перед собой в процессе трудовой деятельности. Достижение этих целей зависит от

собственных усилий работника, а также от администрации службы управления персоналом.

С другой стороны, организация имеет собственные цели по использованию персонала, которые не всегда совпадают с целями последнего. Наглядно эти цели представлены в виде схем на рис. 8 и на рис. 9. Схемы взяты из энциклопедического словаря «Управление персоналом»¹.



Рис. 8. Система целей администрации по использованию персонала и условия их достижения

¹ Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. - М., 1998. - С. 430.

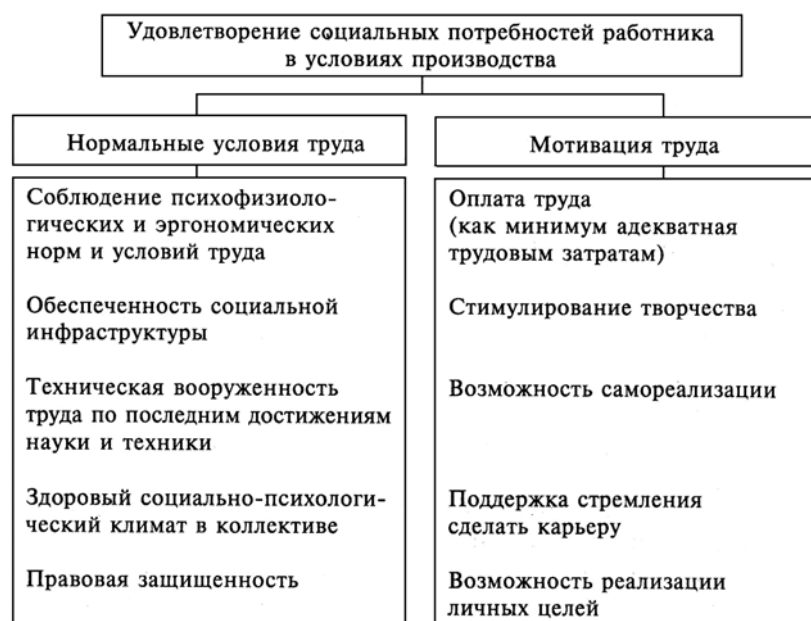


Рис. 9. Система целей персонала организации

Из такой постановки целей, как они представлены на схемах, следует, что цели персонала и цели администрации непротиворечивы, что создает объективную основу для эффективных взаимоотношений и взаимодействия персонала и организации для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели на рисунке 8 обозначена прибыль организации, отправным моментом в методологии управления персоналом является удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Целеобразование является инструментом целеполагания. Его исследования ведутся по нескольким направлениям: изучение зависимости целеобразования от мотивации деятельности, определение роли эмоций в актах целеобразования, соотношение общих и конкретных целей, оценка персонала по деловым критериям и др.

Например, цели деловой оценки персонала лежат в русле установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, психологических свойств) требованиям должности или рабочего места. На основании степени подобного соответствия решаются такие задачи, как выбор места в организации и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника, разработка путей совершенствования деловых и личностных качеств сотрудника, определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и др.

3.1.2.2. Опережающее отражение

Выше было показано, что опережающее отражение выступает в различных формах, важнейшими из которых являются предвидение и целеполагание. Предвидение может быть представлено в таких понятиях, как «прогнозирование», «антиципация», «экстраполяция».

Прогнозирование - это высшая форма опережающего отражения, которое осуществляется в процессе мышления как вероятностное предвидение ожидаемого будущего на основе учета динамики прогнозируемых явлений, прошлого опыта и текущей информации о наличной ситуации.

Антиципация - это способность человека предвидеть события как проявление опережающего отражения. Цель для делового человека, например, разветвляется в систему частных задач, каждая из которых реализуется путем выполнения отдельных действий.

В принципе, деятельность может быть описана как система сменяющихся друг друга действий. Второе значение антиципации - это способность организма подготовиться к реакции на какое-нибудь событие до его наступления. Эта способность обеспечивается механизмом акцептора результатов действия, своеобразным психологическим механизмом предвидения и оценки результатов действия в функциональных системах (П.К. Анохин).

Экстраполяция выступает в качестве метода исследования, заключающегося в распространении выводов, полученных в ходе наблюдения над одной частью однородных явлений, на другую его часть. В качестве примера можно привести работу оператора радиолокационной станции, когда по данным движения цели на экране РЛС можно определить местоположение цели в любой следующий момент времени.

Выше показано, что предпринимательская деятельность - это деятельность творческая. Как в научно-исследовательской деятельности, так и в творческой деятельности менеджера прогнозирование и антиципация выступают в качестве способности представлять себе возможные результаты действий до их осуществления. Это также и способность представлять себе решение проблем, прежде чем эти проблемы реально будут решены.

Роль прогнозирования в управленческой деятельности очень велика, она заключается в способности «смотреть вперед», выходить за рамки привычного, будничного, оценивать будущее и предусматривать соответствующие подготовительные меры к возможным последствиям будущих событий. Планирование деятельности, переработка текущей информации, принятие решений требуют творческого подхода, практического мышления на основе антиципации, позволяющей представить себе способ решения проблем, прежде чем эти проблемы будут решены в процессе реализации бизнес - идеи.

В управленческой деятельности прогнозирование занимает центральное место, планирование деятельности немыслимо без предварительного представления результата действий. Ключевая роль в прогнозировании принадлежит плановым предположениям. *Плановые предположения* - это совокупность условий, факторов, обстоятельств, посредством которых реализуются планы организаций. Плановые предположения являются связующим звеном между функцией прогнозирования и процессом планирования. Делятся плановые

предположения на *прогнозы внутреннего состояния и прогнозы внешнего состояния* среды организации.

Основным объектом прогнозирования является внешняя среда. Чтобы выжить и успешно развиваться, организация должна уметь приспосабливаться, адаптироваться к условиям изменения внешней среды. Отличают адаптацию ситуативную, когда учитываются изменения условий внешней среды, и адаптацию перспективную (упреждающую), которая базируется на обнаружении и заблаговременном учете тенденций изменения внешней среды. Способность руководителя прогнозировать тенденции изменений внешней среды - одно из важнейших профессиональных качеств делового человека.

Между прогнозированием и планированием существует тесная взаимосвязь. Без представления будущего результата действий планирование невозможно. Прогнозы относительно развития организации делятся на прогнозы состояния внешней среды и прогнозы внутренней среды организации. Исходя из этого, разрабатываются внешние и внутренние плановые предположения, о чем говорилось выше. В свою очередь внешние *плановые предположения* делятся на (А. В. Карпов, 25, с. 105):

- предположения относительно общего окружения (экономические, технологические, политические, социальные условия и т. п.);
- предположения относительно состояния рынка продукции (спрос, услуги, конкуренция);
- предположения относительно состояния рынка факторов производства.

Внутренние плановые предположения включают сведения по объему капиталовложений, привлечению инвестиций, изменению используемых технологий и средств труда, изменению структуры управления, квалификационным характеристикам персонала и административного аппарата и др.

Прогнозирование, таким образом, пронизывает всю сферу управления и его структурные подразделения. Система плановых предположений включает следующие виды прогнозирования: экономическое, технологическое, прогноз сбыта, социальное прогнозирование и др.

В крупных организациях существуют специальные подразделения, выполняющие функции прогнозирования. Эти подразделения широко используют в своей деятельности количественные методы прогнозирования (метод анализа «временных рядов», на основе которого выявляются тенденции прошлого и предполагаемые тенденции будущего; метод визуального моделирования, позволяющий прогнозировать события на основе анализа статистических зависимостей между прогнозируемым фактором и другими переменными и др.).

К качественным методам относятся:

- метод «жюри»,
- метод ожиданий потребителя,
- метод экспертных оценок и др.

Таким образом, функция прогнозирования является комплексной, сложной, и высоко значимой для управленческой деятельности. Она требует от руководителя мобилизации всех его интеллектуальных ресурсов и потенциальных возможностей.

Вопросы для контроля

1. Дайте определение понятию «организация как процесс».
2. Дайте определение понятию «организация как явление».
3. Сложность структуры организации заключается в дифференцированных и интеграционных процессах, происходящих в ней. В чем сущность этих процессов?
4. В чем заключается сущность горизонтальной дифференциации организации? Сущность вертикальной дифференциации? Сущность пространственной дифференциации?
5. Дайте характеристику формализации как одному из параметров структуры организации.
6. В чем заключается влияние формальных групп в организации? Как они влияют на характер межличностного взаимодействия в коллективе?
7. В чем состоит сущность централизации и децентрализации в организации? Дайте краткую характеристику этим понятиям.
8. Дайте характеристику понятия «философия организации».
9. Что такое базовые и сквозные стратегии организации. Каково их содержание?
10. Дайте развернутую характеристику понятию «управление по целям».
11. В чем заключается сущность целеполагания в управленческой деятельности?
12. Предвидение и его основные виды (прогнозирование, антиципация, экстраполяция). Их сущность.
13. Целеобразование как механизм целеполагания. Сущность, основные формы.

3.2. Психология управления как самостоятельная отрасль прикладной психологии

3.2.1. Содержание и специфика психологии управления

Актуальность и острота вопроса о психологии управления объясняется необходимостью разрешить важнейшую теоретическую и практическую проблему по управлению различными социальными объектами и группами. В США данная проблема разрешается в рамках самостоятельной психологической отрасли, названной организационной психологией.

Вначале следует уточнить, что мы понимаем под управлением. Существует множество определений понятия «управление». В самом общем

виде под управлением понимается функция, обеспечивающая сохранение *определенной структуры (системы), поддержание режима ее деятельности, реализацию ее программы. Система же — это выделенное на основе определенных признаков упорядоченное множество взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью функционирования и единством управления и выступающее во взаимодействии с внешней средой как целостное единство.*

В управлении под социальной системой следует понимать социальный объект: либо индивид (биологическая особь из рода *Homo sapiens*), либо (и) социальную общность — группу. Главным компонентом здесь выступают люди или организационное подразделение. Люди в этих подразделениях вступают между собой в субъект-объектные отношения (то есть рассматриваются как субъекты и объекты управления).

Субъектом управления является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленный на определенный объект управления. Субъектами управления могут выступать как отдельный человек, так и социальная группа. Между субъектом и объектом управления существует диалектическое взаимодействие и определенное взаимовлияние. Субъект и объект управления можно рассматривать как управляющую и управляемую подсистемы. В совокупности они составляют систему управления, характеризующуюся информационным обеспечением, процедурой принятия и исполнения решений.

Предметом науки управления являются управленческие отношения, то есть отношения между субъектом и объектом управления.

Управленческая деятельность — это особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации.

В процессе управления выделяются три основные категории персонала управления:

- руководители или линейные менеджеры (составляют около 10 % работников аппарата управления);
- специалисты или функциональные менеджеры (60-70 % работников аппарата);
- служащие аппарата управления (20-30 %)

Основная задача руководителя - общее руководство процессом функционирования и развития системы управления. Главное внимание руководитель сосредоточивает на решении важнейших стратегических проблем (подбор, расстановка, обучение и воспитание кадров, координация работы исполнителей и т. д.).

К специалистам аппарата управления обычно относят инженеров, экономистов, юристов, психологов, бухгалтеров и др. Специалисты занимаются сбором, обработкой и анализом информации, разработкой отдельных функциональных вопросов, подготовкой конкретных управленческих решений, а также осуществляют контроль над реализацией

управленческих решений по направлениям. Служащие аппарата управления (секретари, стенографисты, технологи, лаборанты и др.) осуществляют текущий учет и делопроизводство в аппарате управления. Главная их задача - информационное и техническое обслуживание руководителей и специалистов.

Человек - основной компонент социальной системы. Все многообразие социальных систем сводится к четырем типам: «человек - человек», «человек - коллектив», «коллектив - человек», «коллектив - коллектив». Для оптимального функционирования любой системы требуется определенное поведение человека как в руководимой, так и в руководящей подсистемах. А это происходит тогда, когда руководитель и исполнитель обладают необходимой подготовкой и готовностью действовать в определенное время и надлежащим образом. Вот почему совершенствование системы социального управления невозможно без совершенствования деловых и личностных качеств руководителя и исполнителей. Здесь можно выделить два момента. Во-первых, психология управления изучает психологические закономерности и возможности развития способностей и качеств личности, то есть все то, что связано с определенными изменениями как в познавательной, так и в эмоционально-волевой сферах человека при выполнении им управленческих и исполнительских функций. Во-вторых, эффективность деятельности человека определяется не только степенью его профессиональной подготовки, но и психическим состоянием, в котором он находится в любой данный момент времени. А это связано с межличностными отношениями, которые складываются в управляющей и управляемой подсистемах (взаимоотношениями между руководителями и исполнителями или между самими исполнителями).

Исходя из этого, можно заключить, что *объектом исследования психологии управления является система «человек - человек», рассматриваемая с позиции оптимизации управления системой.* Наряду с этой рассматриваются и другие системы как объекты управления: личность - группа, группа - группа, личность - организация, организация - организация.

Другая точка зрения на объект психологии управления связана с включением наряду с системой «человек - человек» и системы «человек - техника». Это вполне оправдано в тех случаях, когда осуществляется функционально-структурный анализ управленческой деятельности и эффективности использования автоматизированных систем управления (АСУ).

Предметом психологии управления являются психологические аспекты процесса руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения в организации или, короче, - психологические аспекты управленческих отношений. Конкретные проявления предмета психологии управления происходят на трех уровнях психолого-управленческой проблематики¹.

¹ Урбанович А. А. Психология управления. — Минск, 2001. — С. 32.

1. Психологические аспекты деятельности руководителя:

- психологические особенности управленческого труда, его специфика в различных сферах деятельности;
- психологический анализ личности руководителя, психологические требования к личностным качествам руководителя;
- психологические аспекты принятия управленческих решений;
- индивидуальный стиль управления руководителя и проблемы его коррекции.

2. Психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта управления:

- возможности использования психологических факторов для решения управленческих задач;
- закономерности формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;
- закономерности формирования оптимальных межличностных взаимоотношений в организации, проблема психологической совместимости и сработанности;
- формальная и неформальная структуры организации;
- мотивация труда членов организации;
- ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования.

3. Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:

- проблемы создания и функционирования системы коммуникации в процессе взаимодействия;
- проблемы управленческого общения;
- оптимизация взаимоотношений в звене «руководитель - подчиненный»;
- информированность как фактор эффективности управления.

Исходя из вышеизложенного, можно дать такое определение психологии управления: *психология управления - это прикладная отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на повышение эффективности этого процесса*¹.

Основной задачей психологии управления является анализ условий и психологических особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы всей системы социального управления.

Методами исследования психологии управления являются наблюдение, эксперимент, беседа, интервью, анкетный метод, метод тестов, контент-анализ, социально-психологический тренинг (ролевые и деловые игры), метод

¹ Урбанович А. А. Психология управления. — Минск, 2001. — С. 33.

социометрии. Это методы психологической науки. Отметим кратко назначение каждого из них.

Наблюдение - один из основных методов психологической науки. Наблюдение зависит от цели и объекта, а также от предмета конкретного исследования. Например, наблюдение поведения руководителя при контактах с сотрудниками или с вышестоящими руководителями включает регистрацию его эмоциональных реакций (тона голоса, жестикуляции, мимики, часто употребляемых слов и выражений), а также регистрацию эмоциональных реакций сотрудников и вышестоящих руководителей. На основе полученных данных можно составить характеристику поведения руководителя, сравнить его поведение при контактах с сотрудниками или с вышестоящими руководителями.

Эксперимент, лабораторный или естественный. При эксперименте с помощью различных технических средств и приборов исследуются внимание, мышление, память, направленность сознания, быстрота реакции, эмоциональная уравновешенность, субъективность оценки, мускульные усилия и т. п.

Беседа. С помощью данного метода раскрываются последовательность и аналитичность мышления, качества речи и памяти, компетентность, инициативность и другие психологические черты личности.

Интервью представляет собой способ получения социально-психологической информации с помощью устного опроса. В интервью принято предупреждать интервьюируемого об исследовании.

Анкетный метод - один из наиболее распространенных методов в социальной психологии и социологии. Используется он и в психологии управления. Анкеты могут быть открытыми (исследуемое лицо не ограничивается в ответах) и закрытыми (испытуемый должен выбрать один или несколько из возможных ответов, предлагаемых экспериментаторами).

Метод тестов (тестирование) - основной инструментальный практического психолога. Выступает в качестве одного из основных методов психологической диагностики и позволяет получить сопоставимые количественные и качественные показатели степени развитости психологических свойств или состояний личности. Процесс тестирования связан с применением тестов - стандартизированных методик психодиагностики, представляющих собой серию относительно коротких испытаний (задач, вопросов, утверждений, ситуаций и т.п.). С помощью таких испытаний с известной вероятностью определяются уровни развития у индивида психологических свойств, психических состояний, практических умений, навыков и других личностных характеристик.

Контент-анализ - метод изучения деятельности людей по документальным источникам. С его помощью можно судить о способностях человека, его знаниях, умениях, отношении к трудовой деятельности. С этой целью изучаются документы, протоколы, планы и т. п.

Ролевые и деловые игры являются составными частями социально-психологического тренинга, в котором в качестве игротехника чаще всего

выступает подготовленный психолог. Игротехник - это ведущий деловую или ролевую игру. Правила игры, раскладка ролей, поведение конкретных участников игры оказывают серьезное воздействие на испытуемых, их психические состояния, оценки, трансформируют их поведение.

Метод социометрии

Впервые данный метод был применен американским социальным психологом Дж. Морено для исследования взаимоотношений между членами коллектива. В настоящее время метод является одним из основных в социологии, социальной психологии и педагогике. Применяется он и в психологии управления. Сущность социометрического метода заключается в определении отношения каждого из членов коллектива (малой группы) к определенному вопросу или в оценивании ими определенных действий, включенных в соответствующие тесты.

Психология управления в своем историческом развитии прошла три основных этапа.

Первый этап: конец XIX в. - середина 30-х гг. XX в. Зарождение психологии управления как отрасли психологического научного знания связано с именем крупного французского инженера, ученого и предпринимателя Анри Файоля (1841-1925). Благодаря своим работам, а особенно книге «Основы менеджмента», опубликованной в 20-х гг. XX в., он завоевал репутацию самой яркой фигуры научного менеджмента. Он первым отметил, что менеджмент насквозь пропитан психологией и выделил психологические факторы, способствующие повышению производительности труда (власть, единство руководства, подчинение личных интересов общественным, инициатива, корпоративный дух предприятия и др.). Наряду с А. Файолем определенный вклад в развитие европейской теории менеджмента внесли также американский инженер и менеджер Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) и немецкий социолог Макс Вебер (1864-1920). Однако именно благодаря А. Файолю, его научным трудам по теории менеджмента управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей. Возникла новая отрасль психологического научного знания - психология управления.

Второй этап связан с возникновением и развитием доктрины «человеческих отношений» (30-50 гг. XX в.), создателем которой был американский социолог и психолог Элтон Мэйо (1880—1949). Он считается одним из основоположников индустриальной социологии и социальной психологии. В своих книгах он писал о том, что труд обесчеловечен и перестал приносить людям радость. Поэтому требуется обратить внимание на социальные нужды человека, необходимо признать роль неформальных отношений между людьми внутри предприятий, отказаться от иерархичности власти внутри организаций. На основе анализа данных экспериментов, проводившихся в г. Хоторне близ Чикаго, им были открыты новые горизонты в области управления, выработаны рекомендации по совершенствованию

человеческих отношений, по мобилизации человеческого фактора на решение задач управления и повышение производительности труда, по вовлечению членов организации в процесс выработки управленческих решений. Были сделаны выводы о том, что члены группы придерживаются в своем поведении групповых норм, что выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями, что руководители производства должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.

Третий этап (с 50-х гг. XXв.) характеризуется интенсивной разработкой современных теорий управления, кибернетики, компьютеризации управления. Был сделан качественный скачок (особенно с изобретением персональных компьютеров) в активном использовании системного подхода к управлению. Сторонники системного подхода считают основным недостатком предыдущих теорий сосредоточение внимания только на отдельных элементах управления. Применение системного подхода к управлению позволило руководителям увидеть всю организацию в единстве и взаимосвязи составляющих ее частей. В соответствии с этим подходом любая организация (предприятие, подразделение, воинская часть и т.д.) является системой. Организация представляет собой открытую систему, то есть она взаимодействует с внешней средой. Внешняя среда в существенной степени определяет выживаемость организации.

Психология управления тесно связана с другими отраслями психологии (общей психологией, социальной психологией, психологией труда, инженерной психологией). Так, психология управления изучает психику человека в условиях его специфической предпринимательской или трудовой деятельности и опирается на достижения других отраслевых отделов психологии. Например, при раскрытии психологических особенностей системы «человек - техника» особую ценность представляют достижения инженерной психологии, поскольку управленческая деятельность протекает также в рамках определенных человеко-машинных систем.

Психология управления самым тесным образом связана и опирается на достижения философской мысли, на кибернетику, теорию информации, исследование операций и других научных дисциплин о человеке и обществе. Без учета данных этих наук трудно оценить изменения, происходящие в психике руководителя и подчиненных при выполнении различных видов управленческой деятельности. Для формирования у подчиненных определенных психологических качеств, способствующих установлению оптимальных контактов с руководителями, положительного социально-психологического климата в коллективе, здоровых межличностных отношений, психология управления должна использовать достижения социальной психологии.

Большое значение имеет и связь психологии управления с социологическим знанием. Такие отрасли социологического знания, как социология управления, социология массовых коммуникаций, социология

общественного мнения, социология экономики, политики и права, социология организаций, социология этноса и возраста во многом предопределяют своеобразие и закономерности принятия управленческих решений. К примеру, социология экономики, политики и права определяет правовые основы предпринимательской деятельности, без чего невозможно принимать управленческие решения. Социология этноса и возраста, социология общественного мнения, массовых коммуникаций, в свою очередь, оказывают значительную помощь менеджеру в принятии адекватных управленческих решений в маркетинговой деятельности (например, при определении социального положения потенциальных потребителей, деловых качеств исполнителей, при расстановке управленческих кадров и т. п.).

Таким образом, благодаря взаимодействию с различными научными дисциплинами психология управления превращается в своеобразный фактор совершенствования социального управления, вносит определенный вклад в повышение эффективности управленческой деятельности предпринимателя, менеджера.

3.2.2. Функции управления

Функции управления проявляются через содержание управленческой деятельности, позволяющее осуществлять управляющее воздействие. Различают общие и конкретные функции управления.

К общим функциям управления относятся: планирование, организация, нормирование, координация, регулирование, мотивация, стимулирование, контроль, учет, анализ¹. Эти функции охватывают весь цикл управления и пронизывают все конкретные функции, выполняемые функциональными подразделениями организации, руководителями, специалистами и служащими организации.

К конкретным относятся как внешние функции (направленные на реализацию связей организации со смежными и вышестоящими органами), *так и внутренние* (возникающие внутри и между управленческими подразделениями организации как одного, так и разных уровней управления).

С точки зрения полезности для организации функции можно условно классифицировать следующим образом.

Главная функция - это функция, для осуществления которой создан объект управления (организация, подразделение и т. д.).

Основные функции - это функции, необходимые для реализации главной функции управления.

Вспомогательные функции - это те функции, которые способствуют осуществлению основных функций.

¹ Управление персоналом: Энциклопедический словарь. — М., 1999. — С. 422.

Полезная функция - это функция, отражающая сущность объекта, определяющая его работоспособность. Функция направлена на обеспечение эффективности функционирования объекта.

Бесполезная функция - это функция, не отражающая сущность объекта и не влияющая на работоспособность. Данная функция ведет к увеличению затрат на содержание аппарата управления и является лишним звеном в системе управления.

Вредная функция - это функция, отрицательно влияющая на деятельность объекта, повышающая управленческие затраты, снижающая эффективность функционирования объекта.

Несвойственная функция - это функция, которая не отражает сущность объекта, его назначение. Подлежит передаче другому объекту - носителю именно этой функции.

Дублирующая функция - функция излишняя, по сущности и назначению принадлежит одному из выполняющих ее объектов, ведет к увеличению затрат на содержание управленческого аппарата, так как выполняется несколькими подразделениями.

Остановимся более подробно на отдельных, наиболее важных общих функциях управления - функциях планирования, организации, мотивации, контроля.

1. *Функция планирования* - одна из важнейших функций управления, обеспечивающая основу для всех управленческих функций. Иногда говорят о *стратегическом планировании*, имея в виду разработку организационных стратегий. Постановка целей организации - наиболее существенная процедура планирования. Согласно М. Мескону (46), постановка целей имеет несколько этапов: выбор целей, определение исходных предпосылок для предстоящего принятия решений, поиск и выбор альтернатив для принятия решений, выполнение плана. Здесь два момента являются наиболее ответственными — выбор самой лучшей альтернативы и учет возможностей исполнителей принимаемого решения. Очень важно, чтобы исполнители не только поняли предстоящие задачи, соответствующие поставленным целям, но и приняли задачи и решение в целом для себя, как нужные и необходимые не только для организации, но и для себя лично. Этим определяется качество и эффективность решения. Условно это можно выразить формулой:

$$\text{Эффективность решения} = \text{Качество решения} \times \text{Принятие решения исполнителями}$$

Для достижения целей организации требуется взаимодействие ряда факторов - внутриорганизационных и психологических. Схематически это взаимодействие В. А. Розанова представила в виде рисунка, который воспроизводится ниже¹.

¹ Розанова В.А. Психология управления. — М., 2000. — С. 48.

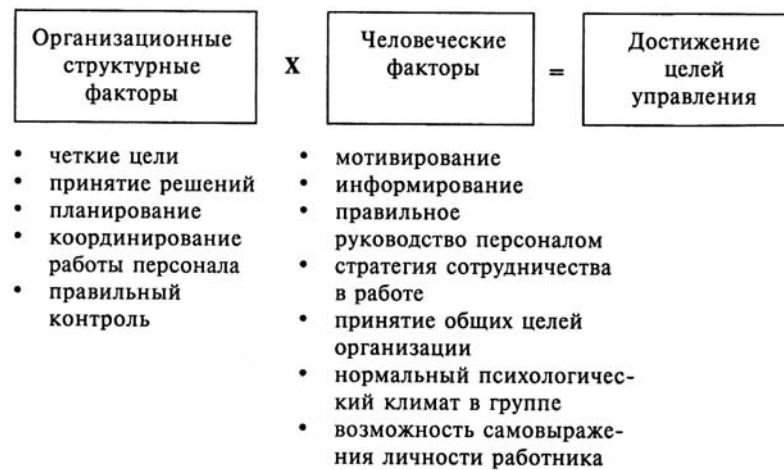


Рис. 10. Организационные и психологические факторы, способствующие достижению целей управления

2. *Функция организации.* Вначале следует оговориться, что мы понимаем под термином «организация». Слово «организация» имеет три основных значения:

1) Организация как процесс и как результат создания определенной организационной структуры (предприятия, завода, фабрики, фирмы, учреждения, банка, акционерного общества, корпорации и т. д.). Организация как процесс создания той или иной организационной структуры обозначается через понятие «организационное проектирование». Реализация же выбранного проекта и есть результат решения о создании организационной структуры (организация как результат).

2) Во втором значении под организацией понимается функциональное разделение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе (подсистеме) - согласованная система обязанностей, прав, полномочий исполнителей и руководителей, определение их функциональных ролей, их согласование и т. п.).

3) Под организацией понимаются и определенные координирующие процессы, необходимые для реализации других управленческих функций. Это отражено, например, в выражениях «организация работ», «организация планирования», «организация отдыха» и т. п.

Здесь мы будем придерживаться второго значения понятия-термина «организация» и адекватного этому термину понятия «функция организации» («организационная функция»).

Необходимость *функции организации (организационной функции)* диктуется вынужденной групповой, совместной деятельностью людей. Для достижения своих личных целей люди объединяются в группы, в совместной деятельности они распределяют работу между собой, то есть осуществляют функциональное разделение труда. Распределить работу между собой достаточно сложно, но гораздо сложнее согласовать, организовать индивидуальный вклад для достижения личных и общих целей.

Организационная функция имеет два основных аспекта: организацию исполнения и организацию управления. Эти два аспекта действуют взаимосвязанно и протекают примерно в такой последовательности: постановка целей, задач и особенностей совместной деятельности; установление последовательности действий исполнителей, сроков выполнения поставленных задач; выбор средств и способов взаимодействия людей для достижения общей цели функционирования системы; установление между членами организации необходимых организационных отношений (соподчиненности, координации); уточнение и коррекция согласованных действий, устранение отклонений от заданного организацией режима функционирования системы и др.

Ключевая роль в реализации организационной функции принадлежит процессу делегирования полномочий. Подробнее реализация организационной функции и делегирование полномочий рассматриваются в п. 5.3. Здесь лишь отметим два существенных момента. *Первый - полномочия делегируют должности, а не индивиду.* Этим обеспечивается устойчивость организационной структуры организации при кадровых перемещениях. *Второй момент - делегироваться могут только полномочия, но не ответственность.* Тем самым констатируется, что в случае провала исполнителем переданных ему полномочий ответственность за это несет все-таки руководитель.

3. *Функция мотивации* в управлении играет чрезвычайно важную роль. Сущность мотивации нами рассмотрена в п. 1.4. Вопросы мотивирования и стимулирования работников рассматриваются в п. 5.4. Здесь же лишь подчеркнем два обстоятельства.

Первое - внедрение партисипативного метода в управлении, что характерно для японского менеджмента, является живым свидетельством реализации функции мотивации. Характерными особенностями этого метода являются децентрализация управления, рост профессиональной зрелости работников, формирование коллективной ответственности при оптимальном делегировании и распределении полномочий, улучшение коммуникации в управленческих звеньях организации, улучшение морально-психологического климата, раскрепощение творческой инициативы. В конечном итоге это приводит к значительному росту производительности труда. Характерный пример: в японских промышленных предприятиях на одного работающего японца приходится в среднем 20 рационализаторских предложений в год, в то время как на одного американца - по одному. А вот на одного российского работника - 0,05. Или иначе: один японец в год вносит 20 рацпредложений, американец - одно, а 20 россиян - тоже одно рацпредложение в год. При этом вопрос о внедрении предложений тоже решается в пользу японской организации менеджмента. Так, на предприятиях «Тойоты» на одного занятого работника приходится 35 рацпредложений в год, из которых 95 % внедряются в производство. По данным же российской печати, процент внедрения рационализаторских предложений в отечественной индустрии весьма низок.

Конечно, метод партисипативного управления, свойственный японскому менеджменту, еще редко находит применение в европейской, в том числе российской организационной культуре. Однако те мотивационные стимулы, которые заложены в партисипативном методе (формирование единого корпоративного духа, культивирование чувства сопричастности к организации, широкое делегирование полномочий и др.), могут найти свое воплощение и в отечественной организационной культуре.

Второе обстоятельство - вовлечение работников в процесс организации его труда и управления им. Ахтивное вовлечение работника в этот процесс позволяет ему из пассивного объекта управленческих действий стать активным участником - субъектом управления. Действенность данного подхода проверена на практике путем создания определенных условий (предоставления работнику права голоса при решении проблем организации, совместное принятие решений, делегирование полномочий, улучшение сотрудничества с ведущими специалистами и администрацией и др.).

4. Функция контроля. Функция контроля, учета и анализа деятельности включает комплексное изучение деятельности подчиненных путем:

- наблюдения за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерения, регистрации и группировки данных функционирования объекта;
- количественной и качественной оценки эффективности деятельности управляемой системы;
- выявления отклонений и узких мест в развитии системы;
- определения наиболее целесообразных способов восстановления работоспособности системы (76, с. 44).

Важно уяснить, что сущность контроля следует понимать не как чье-то стремление уличить в неверных действиях или поступках, а как оказание своевременной помощи, одобрение, поощрение, оказание стимулирующих воздействий. «Такой контроль, - отмечает В. А. Розанова, - позволяет своевременно скорректировать программу действий исполнителю, помогает выполнить не только общую управленческую задачу, но и частные задачи самому менеджеру и его подчиненным» (60, с. 65).

Подробнее функции контроля в организации рассматриваются в гл. 5.

При реализации функций управления перед организацией встает вопрос об определении минимальных затрат на реализацию этих функций при требуемом качестве их осуществления. Эти затраты называются функционально необходимыми затратами. Затраты на реализацию бесполезных и вредных функций должны быть исключены. Общие затраты на реализацию функций управления определяются по специальной методике, основой которой являются диаграммы значимости функций и диаграммы затрат на их реализацию. Совмещение этих диаграмм покажет оценку соответствия значимости функций управления и затрат на их осуществление. Аналогичным образом определяется и качество осуществления функций.

3.2.3. Социально-психологическая характеристика субъекта управленческой деятельности

Деловые люди (прежде всего предприниматели) действуют в ситуациях постоянной борьбы и соперничества, основу которой составляет универсальное противоречие между ограниченными ресурсами и неограниченными притязаниями людей. Предприниматель в этих условиях находится в состоянии неудовлетворенности своей работой, особенно тогда, когда принимает рискованные решения. Это в свою очередь вызывает тревожное состояние, обусловленное страхом перед возможными промахами и неудачами. В этих экстремальных ситуациях у предпринимателя вырабатываются специфические качества и способности, позволяющие выдерживать большие психологические нагрузки и в то же время оставаться рациональным в своем поведении и деятельности.

Предприниматель, бизнесмен является носителем неумеренной энергии, ему присущи настойчивость, устремленность, безудержная кипучая деятельность. Однако, как отмечает классик теории экономического развития австрийский экономист Й. Шумпетер, в состоянии предпринимательской активности нельзя пребывать долго. Это особый вид поведения в условиях хозяйственной среды, требующий отступления от обычных правил¹.

В разных национальных культурах разное отношение к бизнесу. В западной культуре, например в США, бизнес, предпринимательство - это престижная область деятельности с признаками индивидуальной психологии. В японском бизнесе превалирует групповая психология. А вот в России и в других странах СНГ отношение к предпринимательству у некоторой части населения носит негативный оттенок.

По данным периодической печати и социологических исследований (О. В. Перепелкин, О.Г. Раховская и др.), в России в настоящее время предпринимателей молодого и среднего возраста подразделяют на четыре страты.

Первая страта. Это деловые люди, вышедшие из сферы теневой экономики. Они рано начали заниматься бизнесом, не успев приобрести профессию. В школе учились «делать деньги» (фарцовка, перепродажа одежды, косметики, западной электроники). Накопив капитал, пришли в легальный бизнес, создали официально зарегистрированные фирмы. Характерной их чертой является высокий уровень притязаний. Стремятся быстро сколотить миллионные состояния. Этим определяется и выбор сферы бизнеса: посредническая деятельность, торгово-закупочные функции, услуги по организации коммерческого туризма и т. п. Свои собственные ориентации такие бизнесмены противопоставляют ориентациям своих же работников. У этих деловых людей ориентация направлена не на профессионализм, а на «делание денег» и использование связей.

¹ Шумпетер Й. Теория экономического развития. - М., 1982.

Вторая страта. К ней принадлежат предприниматели номенклатурно-командной среды. За плечами у них успешная карьера в различных звеньях партийного и комсомольского аппарата - хороший трамплин для карьеры в сфере управления. Толковые, честолюбивые специалисты. Характерной чертой их личности являются цепкость, деловая хватка, широкие неформальные связи, неплохие организаторские способности. Молодые, дееспособные люди этой номенклатуры заняли наиболее стабильные ниши бизнеса. Доминирующими ориентациями таких предпринимателей являются карьера руководителя, высокий социальный статус, высокие материальные доходы. Средствами достижения жизненных целей являются личные связи, умение общаться с людьми. Конкретные профессии не стоят для них в центре внимания.

Третья страта. К ней принадлежат предприниматели из научной среды. Профессионализм - их главная ценность. Это выходцы из интеллигентных семей, их родители - специалисты, профессионалы. Некоторые из них мечтают заработать деньги и уехать за границу. Бизнес для них - шаг назад, своего рода деградация в отношении их потенциальных возможностей. Вынуждены терять квалификацию, менять профессиональные ориентации и мотивацию. Считают, что страна не дает им возможности для самореализации. Главная проблема для них - проблема невостребованности.

Четвертая страта. В нее входят предприниматели, родители которых по своей профессии и месту работы принадлежат к военно-промышленному комплексу. Здесь явно просматривается связь поколений. У таких деловых людей ориентация направлена на культуру семейного клана, на замещение отца в семейном деле. Профессионализм - основное средство на пути к карьере. Представители этого класса занимаются в основном производством, в том числе по линии конверсии военного производства. Умеренность, последовательность, систематичность в достижении жизненных целей, ориентация на производство и профессионализм, на высокий социальный статус и материальное благополучие - характерные черты менталитета представителей данной страты.

Какая же вырисовывается картина из краткого рассмотрения страт? Прежде всего, в доминирующем положении оказались первые две страты, характеризующиеся стремлением предпринимателей к быстрому обороту капитала и высокой рентабельности, стремлением получить максимальную прибыль. Этому способствуют коммерческая деятельность, торгово-закупочные операции, биржевое и банковское дело. У них нет четкой направленности на инновационную деятельность и перспективу. Несколько иное положение во третьей и четвертой стратах, где основным ориентиром в предпринимательской деятельности является достижение высокого профессионализма, что само по себе важно, хотя здесь возникают и некоторые негативные моменты. Например, в третьей страте это связано с проблемой «утечки мозгов», стремлением уехать за границу. Правда, это стремление у творческой интеллигенции выражено в большей степени по сравнению со стремлением истинных предпринимателей-профессионалов.

В последнее время в российской действительности дело несколько улучшается. Деловые люди понимают важность инновационных перемен, у них зарождается дух новаторства. Но об этом у нас речь еще впереди.

Важнейшей составной частью предпринимательской активности является сфера общения. В своей кипучей предпринимательской деятельности деловой человек во многом предопределяет характер взаимоотношений и взаимопонимания между людьми в системах социального управления, выступает в качестве субъекта управления и социального действия, в качестве лидера, за которым признается право принимать решения в соответствующих ситуациях. Так, Генри Минтиберг выделяет восемь личностных качеств, которыми должен обладать такой лидер¹:

- способность быстро устанавливать и поддерживать систему культурных отношений с равными себе людьми;
- умение разрешать конфликты, выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликтных ситуациях, регулируя порожденные психологическим стрессом поведенческие аспекты;
- искусство правильно и грамотно обрабатывать и эффективно оценивать поступающую информацию, создавать адекватную и надежную коммуникацию в своей организации;
- умение руководить подчиненными, справляться с проблемами, которые возникают у человека, наделенного властными полномочиями;
- способность принимать нестандартные управленческие решения, разрешать проблемные ситуации в условиях как избытка информации, так и ее неопределенности;
- искусство правильно распределять ресурсы в организации (выбирать нужные альтернативы, оптимальные варианты в условиях ограниченного времени и нехватки соответствующих средств);
- дар предпринимателя, то есть способность идти на определенный риск и на внедрение нововведений в организации (фирме);
- искусство самоанализа, то есть способность понимать занимаемую позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то влияние, которое он оказывает на организацию.

Среди психологических свойств, которыми должен обладать руководитель, Б.М. Теплов отметил практический ум, основными характеристиками которого являются быстрота, решительность, способность предвидеть и находить нестандартные решения, в необходимых случаях идти на риск, осторожную смелость. И хотя Б. М. Теплов писал о практическом уме применительно к полководческой деятельности, основные его характеристики существенны и для деятельности предпринимателя. В своей замечательной работе «Ум полководца» Б. М. Теплов отмечает, что ум полководца представляет собой единство интеллектуальных и волевых

¹ Как добиться успеха: Практические советы деловым людям / Под В. Е. Хрупкого. - М., 1991. - С. 147-148.

моментов: «Когда говорят, что какой-либо военачальник имеет выдающийся ум, но лишен таких волевых качеств, как решительность или моральное мужество, то это значит, что ум у него не тот, который нужен полководцу. Подлинный ум полководца не может быть у человека безвольного, робкого и слабохарактерного»¹. Именно таким практическим умом, представляющим собой единство интеллектуальных и волевых моментов, обладали великие полководцы древности — Александр Македонский, Ганнибал, Цезарь. Таким практическим умом в недавнем прошлом обладали Суворов, Наполеон, Кутузов. В наше время — великий полководец суворовской школы маршал Г. К. Жуков.

Важнейшим условием завоевания доверия людей является активная деятельность руководителя по обеспечению у них чувства социального оптимизма, здорового гражданского самочувствия. Только в этом случае, как отмечает В.М. Шепель, могут быть соблюдены социальный, служебный и персональный статусы работников².

Социальный статус обеспечивается соблюдением конституционных прав и обязанностей, общественными полномочиями и правопорядком.

Служебный статус предполагает четкую регламентацию служебных прав и обязанностей, использование работников в соответствии с их профессиональной квалификацией. Персональный статус обеспечивается удовлетворенностью работника своим положением в группе, систематическим и справедливым оцениванием его деловых, профессиональных и личностных качеств.

Специалист по управлению - это менеджер. Он несет основную ответственность за управление персоналом, разрабатывает планы, определяет технологию реализации управленческих циклов, осуществляет постоянный контроль деятельности подчиненных.

Достижение целей функционирования организации является одним из показателей эффективной деятельности группы. Но целевое назначение различных организаций различается. К примеру, для производственных и сельскохозяйственных предприятий, создающих материальные и потребительские ценности, основные цели функционирования организаций связаны с практическими задачами. Этим определяется практическая направленность деятельности руководителя, практический тип лидера («практик»). Для учебных, научно-исследовательских и проектно-конструкторских подразделений, основные цели которых соответствуют познавательным, исследовательским функциям, в большей степени подходит когнитивный, мыслительный тип руководителя («мыслитель»).

В туристических походах, экскурсиях, на презентациях или выставках, везде, где выполняется общественная работа, наилучший результат достигается за счет подбора руководителя (распорядителя) эмоционально-коммуникативного типа («собеседник»).

¹ Теплов Б. М. Ум полководца // Теплов Б. М. Избр. труды: В 2-х т. - Т. I. - М., 1985. - С. 233.

² Шепель В. М. Управленческая психология. — М., 1985. — С. 72.

Н.Н. Обозов, опираясь на данные исследования Э. Кречмера, У. Шелдона, Н. Озерецкого, разработал методику определения преобладающих компонентов в структуре личности, соответствующих типу личности «практик», «мыслитель», «собеседник».

«*Мыслитель*». Для него характерны постоянные размышления о жизни, науке, искусстве. Он любит разнообразные логические задачи, сосредоточен на своих внутренних рассуждениях. Поэтому его отличают малая общительность, зачастую неумение решать организационные задачи.

«*Собеседник*». Этот тип ориентирован на общение, установление контактов. Он любит компании, умеет шутить над собой и над другими.

«*Практик*». Представитель этого типа терпеть не может незавершенных дел, волокиты и рассуждений. Ему нравятся четко поставленные задачи, требующие решительных действий. Он без труда выступает в больших аудиториях, среди малознакомых людей, может быть хорошим организатором.

Основу методики определения типов личности («практик», «мыслитель», «собеседник») составляет таблица поведенческих проявлений человека в познавательной и эмоционально-потребностной сферах, разработанная Н. Н. Обозовым (49, с. 7-8) (см. табл. 1).

Таблица 1

Связь проявлений поведения человека и преобладающих компонентов в структуре личности

ПОЗНАВАТЕЛЬНАЯ СФЕРА ЛИЧНОСТИ			
Познавательная сфера	«Мыслитель» (когнитивный тип)	«Собеседник» (эмоционально-коммуникативный тип)	«Практик» (практический тип)
Источник информации (сенсорика)	Ощущения черпает внутри себя	Ощущения получает в общении с другими людьми	Ощущения черпает в практических действиях и результатах
Тип решения возникающих проблем, задач	Необходимые сведения ищет в письменных источниках	Сведения добывает в общении с другими людьми	Предпочитает организовывать «мыслителей» и «собеседников».
Особенности мышления	Строгая логика и доказательность мыслительных конструкций	Отсутствие строгой логики в мышлении, опора на мнение других людей	Строгая логика с ориентацией на мнение других
Особенности принятия решений	Трудно переубедить, изменить уже выработанную идею, мысль	Легко изменяет собственную мыслительную конструкцию в пользу благополучия группы	Любое принятое решение отстаивает до конца, даже если оно стало неверным
ЭМОЦИОНАЛЬНО-ПОТРЕБНОСТНАЯ СФЕРА ТРЕХ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ			
Внешние проявления и субъективные переживания Эмоциональная потребность	«Мыслитель» (когнитивный тип)	«Собеседник» (эмоционально-коммуникативный тип)	«Практик» (практический тип)
	Потребность в уединении в тяжелую минуту	Потребность в людях в тяжелую минуту	Потребность в действиях в тяжелую минуту

Продолжение таблицы 1

Динамичность и прогностичность эмоциональных переживаний Проявления переживаний	Непредсказуемость и неровность эмоциональных реакций Скрытность чувств.	Эмоциональная ровность и предсказуемость Эмоциональная выразительность и открытость	Средняя степень ровности и предсказуемости Эмоциональная несдержанность
ПОВЕДЕНИЕ, ВНЕШНИЕ ПРОЯВЛЕНИЯ ТРЕХ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ			
Внешние проявления	Мыслитель» (когнитивный тип)	«Собеседник» (эмоционально-коммуникативный тип).	«Практик» (практический тип)
Походка	Угловатость, неуклюжесть движений, вялость походки	Плавная походка	Энергичная, уверенная походка
Поза	Угловатость, напряженность позы	Расслабленность позы	Уверенность в осанке
Жестикуляция	Либо отсутствует, сдерживается, либо угловатая	Богатая, разнообразная	Решительные манеры
Мимика	Слабость и бледность мимики, высокий ее самоконтроль	Часто соответствует внутренним переживаниям	Выразительная, артистичная
Речь	Замедленность, слабая выразительность речи, тихий голос и избегание шума	Легкая, мягкая манера общения	С трудом приглушаемый голос, резкие и четкие фразы и голос

Для того чтобы определить соотношение акцентов (типов поведения в трехкомпонентной структуре личности), необходимо построчно выбрать один из трех признаков, больше всего соответствующий образу мышления, характеру переживаний и поведению испытуемого. Этот признак оценивается в два балла. Признак, выраженный меньше, чем первый, но все же частично обнаруживаемый, - в один балл. После этого подсчитывается количество баллов по столбцам. В зависимости оттого или иного компонента, набравшего наибольший балл, можно говорить о доминировании в структуре личности признаков «мыслителя», «собеседника», «практика».

Н.Н. Обозов подчеркивает: «...При значительном доминировании интеллектуального компонента наверняка отстает сфера общения и практической деятельности. Следовательно, надо больше участвовать в общественной работе, учиться увлекать беседой других людей. Преобладание практического компонента требует развития способностей к самоанализу. Крайняя выраженность коммуникативной сферы свидетельствует об излишней болтливости человека, не слишком большой озабоченности интеллектуальными ценностями и практической реализуемостью даже самых интересных дел» (49, с. 6).

Но каковы должны быть личностные и деловые качества предпринимателя, менеджера, призванные обеспечить успешную деятельность по управлению персоналом? Основное внимание менеджер уделяет вопросам налаживания коммуникаций, делегирования полномочий и ответственности работникам организации. Сохраняя за собой функции

контроля в управлении персоналом, менеджер должен заботиться о том, чтобы работники принимали активное участие в работе организации, были инициативными и отстаивали свое собственное мнение, когда это необходимо при обсуждении насущных проблем организации, выработке коллегиальных управленческих решений. Приоритетными функциями в управленческой деятельности менеджера должны стать функции информирования, мотивации, воспитания и контроля.

Основными менеджерскими характеристиками являются социальные факторы, оказывающие влияние на становление менеджера и его личностные качества. Согласно А. В. Карпову (25, с. 530), к таким факторам относятся: возрастной, фактор пола, культурно-образовательный уровень и социально-экономический статус.

Возрастной фактор оказывает значительное влияние на успешное осуществление управленческих функций. Обычно наиболее крупные руководящие посты занимают люди зрелого возраста. Особенно заметно это в японском менеджменте, где можно встретить людей даже преклонного возраста.

Фактор пола также оказывает определенное влияние на сферу управленческих предпочтений личности. Современная психология управления - это в основном психология мужчин-руководителей. Такие важные для управления личностные качества, как доминантность, агрессивность, активность, в большей степени присущи мужчинам-руководителям, чем женщинам. Однако в последнее время и женщины-руководители стали привлекать внимание исследователей, в некоторых областях производственной деятельности они не редкость.

Фактор культурно-образовательного уровня необходим для того, чтобы человек вообще мог занимать какой-либо руководящий пост, хотя исключения из правил в российской действительности иногда бывают.

Фактор социально-экономического статуса оказывает достаточно сильно влияние на успешность управленческой деятельности. Этот фактор опосредован преемственностью поколений, в котором высоко ценятся профессионализм и профессиональный опыт. Шансы занять тот или иной руководящий пост, продвинуться вверх по «управленческой вертикали» благодаря этому фактору более высоки у «наследников». Об этом образно сказал Ф. Фидлер: «Один из надежнейших способов стать президентом компании - родиться в семье, которая владеет компанией».

Вторую группу характеристик эффективного менеджера составляют *личностные качества*, обуславливающие успешность управленческой деятельности и выступающие в связи с этим в качестве функции способностей. К ним относятся: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, независимость, общительность и др.

Некоторые из этих личностных свойств рассмотрены нами ранее во второй главе.

Доминантность - это черта личности, состоящая в способности и потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. *Уверенность руководителя* в своих силах, в своих способностях оказывает позитивное влияние на успешность управленческой деятельности. Подчиненные очень хорошо чувствуют состояние руководителя, воспринимают его поведенческие установки в своей деятельности. Если эти поведенческие установки негативны, то они становятся своеобразным резонатором напряженности, неуверенности в своих действиях и поступках у подчиненных.

Стрессоустойчивость - важнейшее личностное качество менеджера. *Стресс* - это широкий круг состояний, возникающих в ответ на различные экстремальные воздействия (стрессоры). В зависимости от вида стрессора и характера его влияния выделяют стрессы физиологические и психологические.

Физиологические стрессы возникают при чрезмерной физической нагрузке, высокой или, наоборот, низкой температуре, затрудненности дыхания и т. п. *Психологические стрессы* в свою очередь делятся на информационные и эмоциональные. *Информационные стрессы* возникают в ситуациях информационных перегрузок, когда из-за этого субъект не справляется с задачей, не успевает принять ответственное решение в требуемом темпе. Чаще всего этот тип стресса возникает при высокой ответственности за последствия решений. *Эмоциональный стресс* формируется в ситуациях угрозы, опасности, обиды и т. п., в результате происходят изменения в протекании психических процессов, эмоциональные сдвиги, нарушения двигательного и речевого поведения.

Стресс может оказывать как положительное, мобилизующее, так и отрицательное влияние на деятельность, то есть дисстресс, вплоть до полной дезорганизации (Г. Селье).

Своеобразна концепция деловых качеств, приведенная А. В. Бусыгиным в книге «Предпринимательство» (13, с. 75). Выделяются следующие деловые качества предпринимателя (приводится в сокращении):

- готовность и способность отыскать в экономической системе нишу путем анализа рынка и степени заполненности его товарами и услугами;
- готовность и способность создать собственную производительную структуру, нацеленную на производство товаров, услуг, поставка которых на рынок заполнит обнаруженную нишу и позволит в перспективе удержать ее;
- готовность и способность принять предпринимательское решение, основанное на принципе максимизации, как собственного дохода, так и выгод потребителя;
- умение первым разглядеть, понять новую технологию или научно-техническую идею и на уровне воображения «проиграть» получение конечного результата;
- способность вступить в коммуникационный процесс со всеми необходимыми людьми, организациями, властными структурами.

С.А. Маничев выделил три класса требований к менеджеру: квалификационные, организационные и функциональные¹.

1. *Квалификационные требования.* К ним относятся уровень подготовки (продолжительность и качество обучения), опыт и стаж работы на управленческих должностях, стаж работы в организации и т. п.

По существу, эти требования являются требованиями к стадиям карьерного цикла. *К первой стадии карьерного цикла* относятся завершение профессиональной подготовки, вхождение в профессию, минимальный практический опыт, минимальная социализация в организации. *Ко второй стадии карьерного цикла* относится период включения менеджера в структуру интерперсональных отношений в организации, когда приходит успех в руководстве персоналом организации. Поведенческие проявления этой линии карьеры обеспечиваются сочетанием коммуникативных и мотивационных качеств менеджера. *Третья стадия карьеры* - становление менеджера как специалиста в некоторой предметной области. Характеризует способность и степень его участия в решении конкретных профессиональных проблем. Развитие менеджера на этой стадии карьеры определяется в основном уровнем его интеллектуальных качеств.

2. *Организационные требования* определяются, прежде всего, типом и стадией развития организации. На уровне организационных целей предметом анализа являются миссия, цели, стратегия развития и изменений в организации. Это в свою очередь предъявляет специфические требования к концептуальной работе менеджера (умение прогнозировать и предвидеть результаты деятельности, находить альтернативные решения проблем, связанных с изменением организации и т. п.).

3. *Функциональные требования* содержат описание ключевых задач, функций и соответствующих им черт поведения и личности как требований к менеджеру. Анализ деятельности проводится в такой последовательности: ключевые цели - задачи - функции - черты поведения - лежащие в их основе личностные особенности менеджера. При этом традиционно выделяются: высшее звено управления (уровень стратегических целей организации), среднее звено (цели тактического характера), низшее звено (исполнительские цели).

Описанные выше профессионально важные личностные и деловые качества социально обусловлены, они формируются у деловых людей в процессе воспитания и выполнения самой предпринимательской деятельности. Методика оценки профессионально значимых свойств предпринимателя (менеджера) описана в практикуме к главе 3.

¹ Психология менеджмента: Учебник / Под ред. Г. С. Никифорова. — СПб., 2000. - С. 235-243.

Вопросы для контроля

1. Дайте определение понятию «управление».
2. Что является предметом науки управления?
3. Кого мы называем субъектом управления? Объектом управления?
4. Назовите основные методы исследования психологии управления.
5. Дайте характеристику методам «контент-анализ», «тестирование», «ролевая игра».
6. Объясните, почему методы наблюдения и эксперимента являются одними из основных в психологии управления.
7. Каковы заслуги Анри Файоля в разработке основ науки психологии управления персоналом?
8. В чем заключается сущность хоторнского эффекта Элтона Мэйо?
9. Какие положения характеризуют тесную взаимосвязь между психологией управления и социологией управления?
10. Что мы относим к общим функциям управления? К конкретным функциям управления?
11. Дайте краткую характеристику понятиям «полезная функция», «бесполезная функция», «вредная функция», «несвойственная функция», «дублирующая функция».
12. Перечислите организационные и психологические факторы, способствующие достижению целей управления.
13. Какими основными менеджерскими качествами должен обладать специалист по управлению?
14. Какие преобладающие компоненты можно выделить в структуре личности по Н. Н. Обозову? Дайте краткую характеристику «мыслителю», «собеседнику», «практику».

3.3. Проблемы принятия управленческих решений¹

3.3.1. Общая характеристика процесса принятия управленческих решений

3.3.1.1. Понятие «управленческое решение»

В научной литературе по управлению примерно со второй половины XX века большое внимание уделялось и продолжает уделяться проблемам подготовки и принятия управленческих решений. Причины такого интереса объяснить несложно: все знакомые нам функции управления осуществляются путем реализации самых разнообразных решений, и, следовательно, от их качества и своевременности зависят результаты деятельности предприятия. Если мы хорошо разберемся со всеми тонкостями «поведения» этого важного

¹ В данном параграфе частично использованы материалы из книги А. Лукьянова «Принятие решений и диагностика управления» (Таллин, 2000).

элемента в системе управления, шансы на успех дела значительно возрастут. Не случайно принятие решений нередко называют центральным пунктом теории управления. Сказанное в полной мере относится и к управлению персоналом.

История этого вопроса насчитывает столько лет, сколько лет существует управление. Но особым предметом научного исследования проблемы принятия решений стали лишь во время Второй мировой войны. Основоположниками такого подхода к ним считаются американские ученые *Дж. фон Нейман* и *Э. Моргеништерн*. В 1944 году они опубликовали небольшую книжку, посвященную разработанной ими теории игр. Какая здесь связь? Игры, например, шахматы или военные игры, требуют поиска и принятия решений, которые наиболее выгодны для игрока. Они помогают заранее выяснить, какие шаги надо предпринять, чтобы добиться требуемого результата, какие для этого необходимы ресурсы, какие имеются ограничения и какие могут быть последствия в разных областях.

В настоящее время сложилось два основных направления в исследовании управленческих решений, рассматривающих вопросы их эффективности:

1. Теория принятия рациональных решений.
2. Психологическая теория решений.

Отдельным направлением исследований, на котором в данной работе мы не останавливаемся, можно считать проблемы этики управленческих решений.

Представители первого из направлений обращают главное внимание на то, как принять более рациональное решение, как выбрать из возможных вариантов наилучший. Ответ на этот вопрос они ищут в совершенствовании методов, правил, алгоритмов или процессов принятия решений, в выборе лучших критериев их оценки. *Психологическая теория*, в отличие от сказанного, главным объектом своих исследований считает поведение руководителей и пытается объяснить, как они действуют при принятии решений, почему допускают ошибки и как их избежать. Оба подхода к изучению процесса принятия решений направлены на повышение их эффективности, оба важны для всех, кто хочет добиться успеха в управлении.

Помимо различий в подходах к изучению управленческих решений, мнения теоретиков существенно расходятся и при ответах на вопросы об их месте и соотношении с другими функциями руководителей, а, следовательно, и в науке об управлении в целом. Одни из них (и не без оснований) относят весь процесс подготовки и принятия решений к функции планирования¹, другие считают его более общей функцией управления², третьи рассматривают как связующий процесс в управлении³, четвертые называют управляющей подсистемой в системе управления⁴. Попробуем разобраться

¹ Кунц Г., О'Доннел С. Управление: Системный и ситуационный анализ. — М.: Прогресс. 1981.

² Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2000. - С. 72-73.

³ Там же.

⁴ Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - С.59.

прежде всего с самим понятием управленческого решения и его местом в управлении.

В повседневной жизни мы часто вообще не заостряем внимание на том, что приняли какое-то решение, хотя каждый из нас в течение дня делает это многократно. Например, просыпаясь утром, мы говорим себе: пора вставать, надо одеться, умыться, побриться, позавтракать. Придя на работу, думаем, что надо познакомиться с поступившей информацией, проверить, как начался рабочий день на предприятии, пригласить своего секретаря или других нужных людей для получения нужной информации и передачи распоряжений и т. д. Все это - решения, и, если хотите, все их можно назвать управленческими, поскольку в первых случаях речь идет о Вашем управлении самим собой. На работе, если Вы руководитель, у Вас, по существу, меняется только объект управления.

Общим знаменателем примеров приведенных решений является то, что все они так или иначе нацелены на будущее и ориентируют тех, для кого предназначены, на определенные действия. Поскольку действия руководителя могут быть обусловлены его *осознанной* или *неосознанной* до конца *реакцией* на внешнее окружение, важно знать, что лежащие в их основе решения могут носить *осознанный* или *не осознанный* до конца *характер*. В любом случае они выступают как определенное заключение, вывод или суждение о том, как надо действовать.

«Толковый словарь русского языка» С. И. Ожегова содержит несколько значений слова «*решение*»¹:

1. Постановление (министерства, суда, правительства, горсовета).
2. Заключение, вывод из чего-нибудь (после обдумывания).
3. Ответ к задаче, искомые числа или функции.
4. Осуществление замысла, сам замысел.
5. Предопределение исхода дел.
6. Акт выработки суждения, образа или способа действий.

Анализ их позволяет сказать, что понятие «решение» рассматривается в русском (а также и во многих других европейских языках: немецком, английском, эстонском) в двух основных смыслах:

а) как результат определенных процессов (заключение, вывод, сделанный выбор);

б) как сам процесс, ведущий к определенному результату (принятие решения, осуществление замыслов).

На эти особенности употребления данного понятия необходимо обратить внимание, прежде всего, потому, что и в теории управления они часто используются в обоих значениях, что приводит к определенной путанице в понятиях и в дальнейшем - в выводах, связанных с ними. В первом случае под решением будет пониматься *то, что, как или когда предстоит сделать*, во втором - *процесс нахождения таких ответов* и часто

¹ Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка. — М.: Русский язык, 1990. - С. 677-678.

- также *его осуществления*. Другими словами, в первом случае решение представляет собой завершение, результат выполнения функции планирования, во втором - не только совпадает с ней (узкий смысл), но и означает фактически выполнение всех функций управления (решение проблемы) и даже (охватывая процесс управляемой деятельности, технологии) выходит за их пределы. Такая «всеохватность» последнего значения рассматриваемого понятия и его неопределенность делают его не самым удобным для использования в науке об управлении. Кроме того, и с практической стороны руководителей всех рангов интересует, прежде всего, вопрос о том, *как находить* наиболее эффективные варианты осуществимых решений, а лишь затем - *как продуманное превратить в реальность*. Не случайно при всем разнообразии понимания слова «решение» в литературе по управлению основное внимание уделяется именно первой стороне вопроса.

Пол управленческим решением мы будем понимать *принятое* руководителем окончательное *суждение о целях и образе действий* подчиненной ему организации и ее членов, включая его самого. Таким образом, оно представляет собой ответ на вопрос, как действовать и развиваться предприятию в целом или любым его составным частям. *Совокупность действий* руководителя по его нахождению, включая выбор альтернатив, называется *процессом принятия решений*. Такое разграничение понятий очень важно, поскольку позволяет избежать терминологической путаницы, образно говоря, четко разделить конечные результаты и пути их нахождения.

Управленческие решения чаще всего принимаются достаточно обдуманно, но, тем не менее, они не застрахованы от ошибок и не всегда оказываются самыми лучшими. Объясняется это, прежде всего, тем, что их выработка идет не в «лабораторных» условиях. На руководителя при их подготовке оказывают влияние сроки, квалификация подчиненных, качество и объем информации, методы ее обработки и их надежность, а также его личный опыт, социальные установки и т.д. При принятии решений и их выполнении не исключено также вторжение в области чьих-то интересов и возможное дополнительное давление на руководителя со стороны таких лиц, что вынуждает его идти на определенные уступки, компромиссы. Кроме того, не следует забывать, что для человека принятие решения - это и *психологический процесс*, протекание которого во многом определяется его личностными чертами, особенностями восприятия и реакции на действительность и даже общей способностью принимать решения. По своему опыту мы знаем, что наше поведение не всегда логично и подвержено определенному влиянию наших чувств. Типичными *причинами ошибок в управлении*, связанными с личностными чертами руководителей, являются:

1. Упование на собственный опыт.
2. Компромиссы.
3. Логические просчеты.
4. Опора на собственное восприятие, впечатление.

5. Доверчивость или недоверчивость.
6. Непонимание главного в проблеме.
7. Экономическая или политическая неграмотность.
8. Поспешность или, наоборот, излишнее затягивание принятия решений.

Понятно, например, что решение о строительстве нового цеха, открытии или закрытии филиала колледжа в другом городе не следует принимать в спешке и без консультаций со специалистами. Но такой подход не годится для решения о цвете мебели или кофейного сервиса для представительских целей. Его лучше принять достаточно быстро и не тратить на колебания свое рабочее время. Для иллюстрации сказанного в таблице 2 приведены примерные виды работ (фотография рабочего дня) руководителя производственного предприятия и принимаемые им виды решений.

Таблица 2

**Примерные виды работ и решений, принимаемых руководителем
предприятия в течение рабочего дня**

Виды работ	Виды управленческих решений
1. Изучение и анализ поступившей корреспонденции, информации за предыдущий день, контроль выполнения намеченных к каждому дню работ, работа со своим секретарем	1. Решения по содержанию, срокам, исполнителям работ, используемым ресурсам, порядку исполнения, формам контроля, мерам воздействия на работников
2. Обход подразделений предприятия	2. Решения по организации и культуре производства, технологическим процессам, технике безопасности, выяснению и разрешению других ситуаций
3. Работа с заместителем по финансам, с банковской и финансовой документацией	3. Решения по финансам, расчетам с поставщиками и потребителями продукции, взаимоотношениям с банками
4. Проведение еженедельного совещания с ведущими руководителями предприятия	4. Решения по маркетингу, ценообразованию, планам производства и реализации продукции, организации производства, новой технике, снабжению, повышению квалификации, поощрению и наказанию работников, контролю.
5. Работа с внешними партнерами, заказчиками, телефонные и другие переговоры	5. Решения по договорам, взаимоотношениям с партнерами, ценам, количеству, срокам и условиям поставки, качеству продукции и т. д.
6. Прием работников предприятия	6. Решения по персоналу: отпускам, конфликтам, оплате труда, увольнению работников
7. Организация подготовки и подготовка распорядительных документов, писем, факсов и их подписание	7. Решения по содержанию и форме документов для внутреннего и внешнего пользования

3.3.1.2. Виды решений

При рассмотрении управленческих решений все их множество обычно подразделяется на несколько основных *видов* или групп, обладающих определенными однородными признаками. Такой прием позволяет лучше

понять и глубже изучить особенности принятия различных решений и пути обеспечения их эффективности. В научной литературе и в практике чаще всего используется группировка решений по следующим признакам: по объектам, срокам, надежности, субъектам принятия решений, степени их новизны, частоте повторения, характеру решаемых задач. Нетрудно заметить, что названными признаками охватываются все основные грани процесса принятия решений: кто их принимает, что ими охватывается, в какие сроки они должны выполняться, с какими целями, каково их качество и т. д. Общее представление о видах управленческих решений дает таблица 3.

Таблица 3

Виды управленческих решений

Признаки группировки решений	Виды решений
1. По субъекту принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> • Единоличные • Групповые (коллективные)
2. По объекту решений	<ul style="list-style-type: none"> • Направленные на цель • Направленные на средства достижения целей • Направленные на процессы • Направленные на внутреннюю среду • Направленные на внешнюю среду
3. По сроку действия	<ul style="list-style-type: none"> • Долгосрочные • Среднесрочные • Краткосрочные
4. По характеру решаемых задач	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегические • Тактические • Оперативные
5. По сложности	<ul style="list-style-type: none"> • Сложные • Простые
6. По уровню принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> • Централизованные • Децентрализованные
7. По надежности исходной информации	<ul style="list-style-type: none"> • Основанные на надежной информации • Основанные на ненадежной информации, рискованные
8. По частоте повторения	<ul style="list-style-type: none"> • Случайные • Непериодически повторяющиеся • Периодически повторяющиеся
9. По степени новизны	<ul style="list-style-type: none"> • Инновационные (новаторские) • Стандартные
10. По способу выработки решения	<ul style="list-style-type: none"> • Интуитивные • Опытно-логические • Аналитически-расчетные

С рядом характеристик и особенностями применения основных видов решений читатель может познакомиться в учебниках по основам управления (см., напр.: Лукьянов А.С. Основы управления: Практический курс. - Таллин, 2005.), изучая темы «Планирование», «Стратегическое планирование» (план - это решение о будущем, путях и средствах его достижения), а также «Организация как функция управления» (централизация и децентрализация, их преимущества и недостатки) и ведение (руководство, тип руководства). Поэтому в данном разделе повторять их не будем.

Понимание различий и необходимости использования разных подходов к поиску и принятию решений, отличающихся степенью сложности, новизны и частоты повторения, также не вызывает затруднений. Выделение *инновационных (новаторских)* решений, кроме их сложности, объясняется и некоторыми особенностями их внедрения, в частности, связанными с возможным сопротивлением этому со стороны работников. Не случайно данная область управления стала колыбелью такой науки, как инноватика. Можно сказать, что в условиях рыночной экономики более сложными, новаторскими и рискованными чаще выступают *стратегические решения*. Периодическая повторяемость и возможность использования одинаковых (стандартных) решений для схожих условий чаще присуща оперативным решениям.

В целом ряде случаев обязанность принимать определенные заранее решения может быть отражена в соответствующих нормативных документах предприятия (в условиях трудового договора, в должностных и технологических инструкциях и т. д.). Такое положение, как правило, связано и с ограниченными возможностями выбора других вариантов решений в силу технологических, экономических, правовых или других причин. Например, при обнаружении брака в деталях, поступивших на сборку с соседнего участка, мастер должен достаточно быстро принять стандартное решение об обеспечении их замены. Более того, последовательность его действий в такой ситуации может быть описана в соответствующих инструкциях. При обращении студентов к администрации колледжа по продлению сроков погашения академических задолженностей декан факультета или проректор по учебной части также принимают повторяющиеся и несложные решения, хотя за каждым из них не может не стоять анализ причин их появления по каждому студенту. В теории управления, несомненно, больше внимания уделяется сложным решениям. И это правильно, поскольку тем самым дается ответ и об обеспечении эффективности и самых простых из них.

Для того чтобы лучше понимать процессы принятия управленческих решений, важно обратить внимание также на *способы их обоснования*. По этому признаку их можно условно отнести к трем следующим группам:

- интуитивные,
- опытно-статистические,
- аналитические.

Интуитивные решения опираются на внутренние «подсказки», предчувствия руководителя, побуждающие его поступать определенным образом. В них главным являются его собственные ощущения правильности выбранного пути. Какой-то логики, взвешивания и оценки всех доводов «за» и «против» в таких случаях обычно не происходит. Причины выбора решений («у меня такая интуиция») трудно объяснить, и они малоубедительны для подчиненных. Тем не менее, такие решения в ряде отдельных случаев (в силу законов теории вероятности) могут оказаться не менее эффективными, чем полученные другими способами. В силу недостаточного учета Действительности многие из них часто оказываются

рискованными, особенно это относится к сложным и долгосрочным решениям. Здесь следует учитывать, что ясновидцы среди руководителей, если и встречаются, то очень редко.

Опытно-статистические решения в своей основе имеют прошлый опыт руководителя, принятые им ранее решения и их результаты. Опираясь на них и здравый смысл, он взвешивает доводы «за» и «против» новых решений, но полнота проведения такого анализа часто сдерживается «давлением» прошлого (*«мы так успешно поступали и раньше»*), особенно когда те или иные решения принимались неоднократно. Такой способ обоснования может оказаться эффективным для повторяющихся ситуаций, но не гарантирует успеха при быстро меняющихся внешних условиях. Не все, что было хорошо вчера, оказывается таким же хорошим сегодня.

Аналитические решения более сложны и трудоемки по сравнению с интуитивными и опытно-статистическими. Они вырабатываются на основе взвешивания доводов «за» и «против» и учета влияния всех существенных факторов. Часто при этом глубоко анализируются также возможные последствия принимаемых решений, оцениваются различные альтернативы. Такие решения могут потребовать использования специальных экономико-математических методов, они в меньшей степени зависят от интуиции и опыта руководителей. Аналитические и опытно-статистические решения в совокупности можно назвать *рациональными* решениями. Именно их, прежде всего, рассматривает наука управления.

Одной из важнейших основ для принятия рациональных решений является наличие соответствующей информации и ее качество. По этому критерию все решения можно разделить на *основанные на надежной и ненадежной информации*. Если нет никаких исходных данных о явлении, никакое решение не может быть принято. Обладание частичной или недостаточно *достоверной информацией* о явлении уже позволяет принять определенные решения, в том числе используя для их обоснования специальные экономико-математические методы, теорию вероятности. Но такие решения более рискованны и связаны с большим уровнем возможных потерь. Важно подчеркнуть, что неполнота или недостоверность информации может относиться как к самому явлению, по которому принимается решение, так и к оценкам последствий его выполнения. Примерная зависимость степени риска его возрастания от уровня обладания информацией по двум названным факторам отражена в таблице 4.

Таблица 4

Зависимость степени риска принимаемых решений от качества информации

Информация по ситуации	Информация о последствиях		
	Полная	Частичная	Нет
Полная	1	2	3
Частичная	2	4	5
Отсутствует	Нет решения		

3.3.1.3. Процесс принятия управленческих решений

Вне зависимости от особенностей управленческих решений в действиях любых руководителей при их подготовке можно заметить одинаковую последовательность, выделить повторяющиеся этапы. Понимание этого позволяет говорить об общих чертах процессов принятия решений, делает возможным более детальное их изучение с целью выработки рекомендаций по повышению их эффективности. Отметим, что для принятия рациональных решений необходимо соблюдение ряда условий. Г. Кунц и С. О'Доннел (и с ними можно согласиться) относят к их числу следующие¹:

- 1) наличие цели, достичь которую невозможно без определенных действий;
- 2) ясное видение путей достижения цели при существующих условиях и ограничениях;
- 3) обладание информацией и способностью анализировать и оценивать различные альтернативы достижения целей;
- 4) стремление к оптимизации решений, выбору того из вариантов, который в наилучшей степени способствует достижению цели.

Но при соблюдении этих условий достичь *полной рациональности* управленческих решений, особенно долгосрочных, не всегда удается. Среди причин, объясняющих такой результат, можно назвать, прежде всего, следующие:

- 1) сложность внешней среды, неопределенность будущего;
- 2) сложность выявления всех возможных альтернатив;
- 3) сложность и трудоемкость просчета всех альтернатив.

Понимая это, руководители будут стремиться выбрать вариант, представляющийся им при данных условиях наиболее разумным. Обычно это и является наиболее сложным. Можно пошутить и сказать, что принять управленческое решение, в общем-то, несложно, ТРУДНО принять хорошее решение. Одна из таллинских фирм в начале девяностых годов закупила партию венгерской обуви, исходя из определенного недостатка ряда ее моделей на эстонском рынке. При поступлении партии в Эстонию выяснилось, что цена покупки оказалась выше возможной цены продажи и аналогичные модели все-таки имелись в торговле. Незнание рынка и, вероятно, ненужная торопливость бизнесмена привела к существенным потерям его фирмы.

Этапы принятия решений

В литературе по управлению можно встретить различное понимание этапов принятия решений, взглядов на их число и содержание. Это объясняется, прежде всего, различиями в понимании сути управленческого решения, в рассмотрении его или как процесса, или как результата.

¹ Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ. - М.: Прогресс, 2000. - С.253.

Наибольшее распространение получило выделение *пяти* основных этапов в процессе принятия решений. В то же время авторы отдельных работ по управлению называют до десяти таких шагов¹. Достаточно типичные подходы к этому вопросу отражены в таблице 5. Анализируя ее данные, нетрудно заметить, что в трех из четырех примеров в процесс принятия решений включается и стадия их внедрения, но это не представляется оправданным в силу сказанного ранее. В дальнейшем мы остановимся лишь на вопросах, непосредственно связанных с подготовкой управленческих решений, примерно придерживаясь этапов, предлагаемых в работе М. Мескона и др. «Основы менеджмента»².

Полезные замечания по этапам принятия решений

Анализируя приведенные в таблице 5 этапы принятия решений, несложно заметить, что по своему содержанию и последовательности они совпадают с этапами планирования, в том числе стратегического. (Подробнее об этом см.: Лукьянов А.С. Основы управления: Практический курс. — Таллин, 2005.). Отличие состоит в том, что при планировании исходным пунктом является этап определения целей. Но определение цели также есть одна из проблем и, следовательно, мы можем говорить о нем как о частном случае из более общего. Процесс планирования, таким образом, это и есть процесс подготовки и, в конечном итоге, принятия решений и наоборот. Во избежание повторения сказанного при изучении функций управления далее мы обратим внимание главным образом на ряд дополнительных замечаний, могущих оказаться полезными при подготовке управленческих решений.

В качестве *основных этапов* принятия решений будем рассматривать следующие:

- анализ ситуации и определение проблемы;
- определение общих ограничений и возможных вариантов решения проблемы;
- определение критериев оценки вариантов решения проблемы;
- оценка вариантов решения и выбор лучшего из них.

¹ Янг С. Системное управление организацией. — М.: Советское радио, 1972. - С. 59.

² Мескон М. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2000. — С. 202.

Таблица 5

Этапы принятия управленческих решений

К. Киллен Вопросы управления. С. 21	С. Янг Системное управление организацией. С. 59	М. Мескон и др. Основы менеджмента. С. 20	Р. Юксвярав Organisatsioon ja juhtimine. С. 236
1. Постановка проблемы 2. Выявление альтернатив 3. Выбор лучшей альтернативы 4. Внедрение решения в практику 5. Проверка результата	1. Определение целей организации 2. Выявление проблем в процессе достижения целей 3. Исследование проблем и постановка диагноза 4. Поиски решения проблемы 5. Оценка всех альтернатив 6. Согласование решений 7. Утверждение решений 8. Подготовка к вводу решения 9. Управление применением решения 10. Проверка эффективности решения	1. Диагноз проблемы 2. Формулирование ограничений и критериев для принятия решений 3. Выявление альтернатив 4. Оценка альтернатив 5. Окончательный выбор	1. Определение проблемы 2. Выяснение основных вопросов 3. Разработка альтернатив 4. Выбор (альтернатив) 5. Внедрение решения

Анализ ситуации и определение проблемы

Часто ошибки при принятии решений объясняются тем, что руководители недопонимают существа проблемы и причин ее возникновения, видят вместо них другие. Например, при увеличении брака продукции или появлении ошибок при оформлении документов не всегда следует увеличивать масштабы контроля, штат контролеров или вводить дополнительную плату за бездефектную работу. Эти методы могут не дать требуемого результата, так как действительная причина возникновения проблемы может быть связана с объемами работы, организацией труда или с квалификацией работников. И правильным решением в таком случае было бы направление работников на дополнительное обучение или пересмотр организации труда. Если фирма потерпела убытки, не следует торопиться принимать решение о всемерном сокращении потерь (это и так задача каждого работника). Необходимо, прежде всего, уточнить, что же привело к ним, провести сбор необходимой информации и тщательно рассортировать ее на существенную и несущественную, выстроить логическую цепочку взаимосвязи явлений и их причин, дающую ответ, чем вызвано появление той или иной проблемы. Отсюда вывод: прежде чем принимать решение по проблеме, надо хорошо понять и изучить причины ее возникновения. Очень

важно при этом проверить, правильно ли они определены. Нередко в таких случаях полезно изложить проблему и причины ее появления письменно, задать вопрос, чем объясняется действие этих причин. Это помогает сконцентрировать на них свое внимание, лучше понять их суть и наметить возможные шаги для решения.

Выполнить такую работу не всегда легко, так как многие стороны деятельности организации очень тесно переплетены друг с другом. При ее проведении может потребоваться помощь специалистов, друзей, коллег, которой не следует пренебрегать. Но лучше попытаться сначала решить проблему самому, особенно когда она требует дополнительного исследования. В противном случае трудно научиться действовать и принимать решения самостоятельно.

На необходимость тщательного отбора всех сведений о проблеме на первом этапе принятия решений обращают внимание все школы управления. По аналогии с «*деревом целей*» при проведении такого анализа может оказаться полезным построение «*дерева проблем*», отражающего их иерархию для организации. Причины появления проблем более высокого (общего) порядка при этом могут рассматриваться как самостоятельные проблемы.

Определение общих ограничений и возможных вариантов решения проблемы

Этот этап работы над решением, по существу, связан с набором возможных вариантов действий. До его осуществления, прежде всего, полезно уточнить *общие ограничения*, с которыми сталкивается предприятие. К их числу можно отнести, например, имеющиеся ресурсы, законодательство, принятые социальные нормы, невозможность получения крупных кредитов для закупки нового оборудования, уровень квалификации работников и т.д. Одной из целей здесь может быть учет как можно большего числа действующих ограничений, чтобы в конечном итоге обеспечить реальность принимаемых решений. Перечень таких ограничений с кратким пояснением к ним лучше записать, чтобы не возвращаться к ним в дальнейшем. Это позволит сэкономить немало времени, которого у руководителя обычно и так не хватает.

Когда определены основные ограничения, можно перейти к выбору и формулировке различных *вариантов решений*. В зависимости от их характера число таких вариантов может быть различным. Если их получается слишком много и заранее видно, что оценить все нет возможности (не хватает времени, опыта, информации и т. д.), целесообразно и здесь ввести определенные ограничения, например, остановиться на нескольких наиболее предпочтительных по каким-то признакам решениях. Большой набор вариантов часто получается при использовании *коллективных методов*

выработки решений¹ (проведение «мозговой атаки», специальных совещаний, социологических опросов и т. д.). Руководителю следует не только знать это, но и использовать при необходимости.

При обработке результатов коллективной работы очень важно провести тщательный анализ поступивших предложений и уже на этой стадии отобрать наиболее предпочтительные из них. При таком анализе необходимо учитывать и общие ограничения (ресурсы, внешние факторы и т. д.), и реальность осуществления решений. Первоначальный перечень возможных вариантов решений полезно сохранить, чтобы снова проанализировать спустя некоторое время. Дело в том, что за этот период может быть получена новая информация по рассматриваемой области, и вчерашние предпочтения окажутся не самыми лучшими. Если до выбора возможных направлений решения проблемы определены основные ограничения, набор вариантов можно строить, например, исходя из необходимости, преодолеть главные из них. Все это требует от руководителя достаточно высокой квалификации и соответствующих навыков. Умение находить различные варианты решений в ряде случаев может оказаться не менее важным, чем способность выбрать наиболее эффективные из них.

Определение критериев оценки вариантов решений

Выбор *критериев оценки* вариантов решений, по сути, является одним из первых шагов решения проблемы. Выделение его в особый этап объясняется, прежде всего, необходимостью обратить особое внимание на вопросы выбора тех граней проблемы, анализ изменений в которых позволил бы получить достаточно объективные выводы и был бы пригоден для различных сравнений. Напомним, что любой критерий в самом общем виде есть мера суждения (оценки) о чем-либо, например, о происходящих вокруг нас событиях и их результатах. Он выступает в качестве основы любой оценки. Таких критериев может быть несколько - даже для одного явления. Например, о поведении покупателей можно судить по степени удовлетворенности их товарами или услугами, объемам спроса и продаж, частоте и периодичности покупок, о конкурентах - по доле рынка, которой они обладают, ее динамике, их активности, агрессивности, качестве их продукции и т.д. В качестве критериев в вышеприведенных случаях выбраны те стороны явлений, по которым мы хотели бы судить о них.

При подготовке решений важно отобрать критерии, наиболее *существенные* и *достаточные* для вынесения объективных оценок, и соответствующие им показатели. *Показатель* в данном случае есть не что иное, как *количественное* или *качественное выражение степени* (меры) *проявления* тех сторон анализируемого явления, изменения в которых выбраны в качестве критерия оценки. Понятия «показатель» и «оценка» часто выступают как тождественные (оценка осуществляется через

¹ См. подробнее: Лукьянов А. Организация собственного дела: Практический курс. - Таллин: EABC, 2002. - С. 41.

показатель, например, студенческую дипломную работу оценили на оценку «отлично» по таким критериям, как качество изложения, оформления, полнота проработки научной литературы), но слово «оценка» имеет и более широкий смысл, то есть означает процесс ее нахождения. В этом значении оно обычно используется при рассмотрении вопросов принятия управленческих решений.

В силу жизненного опыта и знания своей области деятельности у руководителя обычно не возникает проблем с выбором одного-двух основных измерителей результатов, на основе которых может быть принято решение. Для коммерческого предприятия, например, привычно использовать в качестве таких критериев рост объемов продаж, прибыли или увеличение доли рынка и соответствующую им систему показателей. Такие показатели достаточно легко рассчитываются, по ним обычно хорошо налажен учет. Но нередко этого просто недостаточно, поскольку использование отдельных показателей не позволяет оценить основные последствия реализации решений, их влияние на все стороны деятельности предприятия. Практика свидетельствует, что одного экономического критерия и построенной на его основе системы экономических показателей обычно недостаточно и при оценке решений, особенно на долгую перспективу, необходимо учитывать также их возможные социальные, экологические и т.д. последствия, применять для их оценки соответствующие критерии. В качестве таких критериев могут использоваться как *количественные*, так и *качественные измерители*. Например, если Вы принимаете решение о прекращении деятельности Вашего филиала в каком-нибудь регионе, необходимо просчитать не только прямые и возможные экономические выгоды или потери, но и подумать о том, как это отразится на престиже предприятия в целом, поведении Ваших клиентов, конкурентов, прессы и т. д. Выбор надежных критериев оценки решений, таким образом, . требует от руководителя системного видения проблемы и определения системных критериев оценки. Примеры различных критериев оценки управленческих решений приведены ниже.

Критерии выбора решений:

1. Польза (выгода, результат, прибыль).
2. Финансовые затраты.
3. Материальные затраты.
4. Трудоемкость, сложность расчетов.
5. Удовлетворенность решением.
6. Время достижения целей.
7. Время использования решения.
8. Возможности внедрения решений.
9. Качество продукции, услуг.
10. Последствия принятия решений.

Все критерии (как и факторы внутренней и внешней среды организации) могут быть сгруппированы по следующим признакам:

1. Экономические (доход, расход).

2. Социальные (удовлетворенность, снижение уровня конфликтов, имидж фирмы).

3. Техничко-технологические (сложность изготовления, качество продукции и т. д.).

4. Экологические.

5. Политические.

Использование совокупности критериев и построенной на их базе соответствующей системы показателей позволяет уменьшить вероятность ошибок, снижать затраты, а также лучше видеть все последствия принимаемых решений. Неумение пользоваться ими в реальности часто служит главной причиной промахов управляющих всех рангов.

Оценка вариантов решений

Этот этап работы, по сути, прямо связан с оценкой эффективности и всех рисков от принимаемых решений. В ходе ее руководитель должен получить ответ на четыре основных вопроса:

- В какой степени данный вариант способствует достижению поставленных целей?

- Какова степень риска данного варианта?

- Какова эффективность данного варианта?

- Каковы последствия внедрения данного варианта?

По способу выработки, как отмечалось выше, различают интуитивные и рациональные решения. В основе первых лежат личные ощущения, внутренние «подсказки» и оценки человека. Второй способ основан на логических умозаключениях, расчетах вариантов решений и их сопоставлении. Суть такой работы сводится к взвешиванию основных плюсов и минусов каждого варианта, их положительных и отрицательных сторон, в том числе и последствий принимаемых решений. Такая оценка ведется по выбранным на предыдущем этапе критериям. Они могут быть основаны на личном опыте, рекомендованы наукой или специалистами. Результаты проводимого анализа лучше всего отражать в таблице «плюсов-минусов», что облегчает сравнение вариантов, позволяет при необходимости без потерь времени снова и снова возвращаться к каждому из них. Например, Вы утром, уходя на работу, должны ответить на вопрос, брать или не брать с собой зонтик. У Вас есть два возможных варианта: «брать» и «не брать». Последствия первого решения: если дождь будет, Вы не промокнете, но если его не будет, зря проносите зонт с собой, терпя определенные неудобства. При втором варианте в случае дождя Вы можете промокнуть и даже простудиться. В результате можете испортить одежду или Вам придется идти к врачу и т. д.

Когда определены критерии и соответствующие им измерители для сравнения вариантов, выбирают тот из них, который лучше всего подходит по большинству параметров. Такой вариант называется *оптимальным*, то есть наилучшим при данных условиях. Однако на практике руководители

часто выбирают не самый лучший, а наиболее подходящий из них в данный момент по одному из критериев. Компромиссные решения также подпадают под это правило. В таком выборе, конечно, могут таиться определенные ошибки и, следовательно, возрастает степень риска. Причины их обычно связаны с тем, что у руководителя не хватает времени на тщательную проработку вариантов решений, а также квалификации, опыта или умения оценить значимость действующих факторов, подобрать и использовать соответствующий математический аппарат или компьютерные программы. Кроме того, определенный риск всегда имеется при большинстве вариантов решений, особенно принимаемых на значительную перспективу. Риск перспективных решений может быть связан с неопределенностью будущего состояния рынка, недостатком или полным отсутствием необходимой информации, а также ресурсов для проведения исследовательской работы.

Вопросам принятия решений в условиях неопределенности и оценки рисков уделяется большое внимание не только в общей литературе по подготовке управленческих решений и управлению. Им посвящено много отдельных статей и книг, обосновывающих различные методики оценки рисков (оценка будущих трудностей, потерь, прежде всего финансовых, инвестиционных, рисков банкротства и т. д.)¹. Но все они так или иначе сводятся к вероятностным оценкам будущих результатов (что дает данное решение и как оно повлияет на положение предприятия) и их последствий. Одним из критериев оценки решений всегда выступает возможность их реализации. Если эта грань не была забыта и весь предполагаемый ход реализации решения взвешен по ряду параметров, его фактическое воплощение в жизнь проходит значительно проще.

При оценке альтернатив могут использоваться как количественные, так и качественные измерители, которые часто требуют введения специальной системы показателей (в том числе для перевода их в количественные). Такая необходимость возникает, например, при измерении и оценке взаимоотношений в коллективе или будущей социальной или политической ситуации, отношения к риску и т.д. Наука и практика управления располагают достаточно богатым набором методов оценки и выбора на базе оценок лучших вариантов решений. Вот наиболее известные из них:

а) различные методы статистического и экономического анализа: факторный анализ, корреляционный анализ, статистический анализ, сравнительный анализ дополнительных доходов (ДП) от дополнительных затрат (ДЗ; если целью является максимизация прибыли, то, как минимум, $ДЗ=ДП$), анализ эффективности затрат. Близок к ним метод Монте-Карло («черный ящик» - варьирование входящими и выходящими данными на основе математически установленной степени риска);

б) проведение экспериментов;

¹ Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. - М.: Экономика, 1984. - С. 61 -108.

- в) специальное научное исследование и анализ (моделирование - часть такого исследования);
- г) использование теории вероятности;
- д) использование теории игр (максимальный выигрыш одной из сторон);
- е) использование теории очередей или массового обслуживания (наилучшее предпочтение);
- ж) использование методов линейного программирования (оптимизация);
- з) сетевое планирование;
- и) матричные методы: метод платежной матрицы и т. д.;
- к) дерево целей или дерево решений;
- л) критериальное сравнение Кепнера - Трегоя;
- м) метод Дельфи (при прогнозировании)¹.

Многие из этих методов (количественные методы) опираются на выводы школы науки управления (экономико-математических методов) и системного подхода. Разумеется, использовать их в полной мере могут позволить себе пока более крупные организации, располагающие соответствующим штатом и финансами. Однако развитие современных информационных технологий, сети Интернет делает их все более доступными и для небольших предприятий.

Вопросы для контроля

1. Какие основные теории принятия решений сложились в науке к началу XXI века? В чем основные отличия этих теорий?
2. Какие управленческие ситуации Вы бы отнесли к сложным по их разрешению и какие - к простым? По каким основным признакам классифицируются управленческие решения?
3. Можно ли утверждать, что неопределенность хозяйственной ситуации делает ее сложной для принятия по ней управленческих решений? Поясните свой ответ примерами.
4. Какие методы прогнозирования ситуаций используются при принятии управленческих решений?
5. Какие преимущества и недостатки имеются, на Ваш взгляд, у коллективных методов принятия решений?
6. Что представляет собой метод Дельфи и в какой мере его можно использовать при принятии управленческих решений?
7. Какова роль планирования в принятии управленческих решений на предприятии?
8. Что представляет собой понятие «критерий оптимальности»? Какие критерии оптимальности принимаемых решений Вы знаете?

¹ См. подробнее: Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решений. - М.: Аудит, ЮНИТИ. 1997. - Гл. 3.

9. Как можно оценить степень риска при принятии управленческих решений?

10. Какие источники информации для принятия управленческих решений Вы знаете?

11. Какие основные математические методы используются при принятии и анализе управленческих решений?

12. Как оценивается эффективность принятых управленческих решений?

13. Что такое «дерево целей» и «дерево решений»? Когда их целесообразно использовать при принятии решений?

14. Какие из решений руководителя, приведенных в таблице 1, можно считать наиболее сложными и почему? Какие из них могут потребовать использования методов линейного программирования, теории игр или сетевого планирования? Обоснуйте Ваш ответ подробнее.

3.3.2. Модели и научные методы подготовки управленческих решений

3.3.2.1. Общее понятие моделирования

В теории управления область знаний, рассматривающая проблемы обеспечения и подготовки эффективных решений, имеет несколько обобщающих названий. Наиболее распространенные из них - исследование операций или операционный анализ, системный анализ, количественные методы управления, наука управления¹. При этом под исследованием операций понимается не что иное, как применение научных методов изучения вариантов управленческих решений с целью получить количественную базу для сравнения и выбора лучшего из них.

Одним из широко известных и доступных методов повышения эффективности принимаемых решений является *моделирование*. К использованию моделей и экономико-математических методов для подготовки и анализа их вариантов прибегают тогда, когда простой их оценки недостаточно или ее трудно получить другими путями. Обычно это связано с более долгосрочными, стратегическими решениями. Как и другие научные методы, моделирование призвано, прежде всего, помочь руководителю глубже познать суть рассматриваемых проблем и механизмы их порождения и принять на базе этого более обоснованные решения. Таким образом, моделирование является одним из инструментов обеспечения более качественной подготовки решений.

Для познания сущности явлений, проверки своих знаний и предположений человек издавна пользовался различными моделями, копировал и имитировал действительность. Детские игрушки, песочные

¹ Кунц Г., О'Доннел С. Управление: Системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М.: Прогресс. 2000. - С. 268.

домики и конструкторы, учебные макеты двигателей внутреннего сгорания, кораблей и электростанций, опытные образцы автомобилей и самолетов - все это явления одного класса - класса моделей. В самых общих чертах *модель* есть определенная *форма воспроизведения* или *отображения объекта или системы*, сохраняющая их существенные черты. Такое воспроизведение может быть осуществлено в натуральной (физической), логической, математической, графической и других формах. Их поиск и разработка называется *моделированием*.

Важное преимущество применения моделей в управлении состоит не только в наглядном отображении исследуемых явлений или процессов. Способность руководителя понимать их и разрешать связанные с ними проблемы при использовании моделей увеличивается также за счёт выделения в них главного, устранения при анализе информации многих несущественных, не относящихся к делу факторов. Например, при построении экономической модели предприятия можно как бы отбросить влияние всех других факторов, прямо не связанных с экономикой, и получить примерно такую экономико-математическую модель:

$$Д = f(P) \times Y,$$

где $Д$ - доход;

P - материальные, финансовые и трудовые ресурсы;

Y - качество управления.

Еще проще будет выглядеть модель процесса получения прибыли (Π) предприятия:

$$\Pi = Ц \times K - З,$$

где $Ц$ - цена единицы продукции;

K - количество проданной продукции;

$З$ - затраты.

Эффективность управления персоналом можно также изобразить в виде определенной математической модели, отражающей, например, взаимосвязь между численностью, квалификацией, уровнем оплаты труда и фондовооруженностью работников и результатами работы предприятия, его устойчивостью на рынке.

Приведенные примеры помогают лучше понять, почему в управлении используют модели. Первая причина - *возможность отразить сложное в более простой форме*. Дело в том, что многие объекты или процессы достаточно сложны и объемны, и выявить в них существенные грани и зависимости не так просто. В реальной жизни они подвержены воздействию многих факторов (см. темы о внутренней и внешней среде организации¹) и

¹ Лукьянов А. Основы управления: Практический курс. - Таллин: СИЭУ, 2005

учесть их руководителю трудно. Так, на доходы предприятия могут оказать влияние не только затраты труда, материальные ресурсы и организация управления, но и состояние экономики, поведение конкурентов, спрос на продукцию предприятия и т. д., которые не отражены в вышеприведенной модели. Абстрагироваться от них, тем не менее, возможно, поскольку влияние названных факторов учтено в переменной «качество управления» (задача руководителя - уметь реагировать на изменения во внешней среде). В такой же форме может быть представлена вся экономика страны, натуральную модель которой создать невозможно. Таким образом, благодаря моделированию сложная система может быть отражена в более простом и удобном для работы с ней виде. Модель не показывает, как будут физически функционировать предприятие или его подразделения, но выделяет наиболее существенное в их деятельности по рассматриваемой проблеме, связывая, как в приведенных выше примерах, конечный результат с затратами ресурсов и управлением или подчеркивая другие важные зависимости. И этого вполне достаточно для принятия решений.

Следующая важная причина использования моделей, вытекающая из первой, - *возможность экспериментировать* с ними, неоднократно проверять, как они поведут себя в различных условиях, какое влияние, например, они могут оказать на структуру, работу, положение на рынке, внешние связи предприятия. На самом объекте это часто невозможно выполнить, поскольку проведение экспериментов может нарушить его работу, приведет к очень большим потерям. Исследование тех же вопросов на модели позволяет найти решение без вмешательства в реальную деятельность объекта. Такие эксперименты обычно проводят с новыми моделями самолетов или автомобилей и лишь после этого принимают решение об их серийном выпуске. В управлении, особенно для целой организации, такие возможности обычно отсутствуют. Еще одна причина применения моделей заключается в том, что нередко это единственный *способ заглянуть в свое будущее, увидеть возможные результаты внедрения решений и их последствия*.

Например, при создании своего предприятия, его проектировании и разработке бизнес-плана такое моделирование является наиболее надежным способом определения жизнеспособности бизнес-идеи и ее экономической эффективности.

Виды моделей

По характеру отображения реальности¹ все модели, используемые при подготовке и анализе управленческих решений, могут быть отнесены к следующим трем основным группам:

¹ Классификация моделей по другим признакам (сложность, размерность, определенность, цели и области применения и т. д.) в данном разделе не рассматривается.

а) *физические* - такие модели выглядят как настоящие объекты, но могут отличаться от них размерами, внутренней «начинкой». Примерами являются уменьшенные копии (макеты) машин, зданий, модели атомных станций, заводов, местности, солнечной системы;

б) *графические* (логические) - такие модели не похожи на настоящие объекты, но схематично отражают (описывают) их строение или поведение. Примерами являются организационные структуры управления, различные схемы, планы, графики, например, план расположения оборудования в торговом зале, график зависимости прибыли от издержек, цен или объемов продаж, сетевые графики, кривые спроса и предложения, блок-схемы процесса планирования или принятия управленческих решений;

в) *математические* (символические) - такие модели также не похожи на настоящие объекты, но отражают их и определенные зависимости между ними математическими формулами, символами. Примерами являются уже рассмотренная выше формула зависимости доходов предприятия от используемых ресурсов и управления или известная формула А. Эйнштейна о превращении материи в энергию (формула универсальной связи между энергией и массой):

$$E = mc^2,$$

где m - масса,

c - скорость света в вакууме, (энергия равняется массе, умноженной на квадрат скорости света). Считается, что если бы такой модели не было, вряд ли родилась бы идея о «ядерной бомбе»¹.

Модели, используемые в управлении, называются *моделями принятия решений*. Из перечисленных трех видов моделей на практике, пожалуй, чаще всего используются графические. Многие из них наглядны и просты по построению (схемы, структуры и т. д.). Применяя их, руководители не думают о том что они работают с управленческими моделями. Для них это обычный инструмент повседневной деятельности, позволяющий глубже войти в ситуацию, требующую разрешения. Математические и графические модели позволяют изучить многие варианты решений для различных ситуаций и дать им оценку или выбрать лучшие среди них при помощи компьютеров. Именно математические модели и лежат в основе науки управления.

3.3.2.2. Процесс построения моделей

Использование моделей в управлении может принести успех лишь тогда, когда они достаточно точно отражают действительность и протекающие в ней процессы и способны в такой же мере отразить их

¹ Мескон М. и др. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. - С.226

будущее. Чтобы достичь этого, при их выборе и построении следует соблюдать ряд правил. Процесс построения модели с учетом проверки ее работоспособности на практике можно условно разбить на *пять основных этапов*:

1. Постановка задачи и выбор типа модели.
2. Построение модели.
3. Проверка модели.
4. Внедрение модели.
5. Совершенствование модели.

Постановка задачи

Это наиболее важный и ответственный этап. Чтобы успешно разрешить какую-то проблему, надо, прежде всего, правильно ее понять, определить, в чем она заключается. Фактически это общая задача первого этапа принятия управленческого решения, о которой мы говорили в предыдущем разделе.

Назначение любой модели - помочь руководителю наилучшим образом справиться с этой задачей, дать ему возможность в более простой и оперативной форме получать и анализировать информацию по исследуемому явлению или процессу. Для этого требуется выполнить полное диагностирование проблемы, определить причины ее возникновения и правильно описать ситуацию. Если этот этап работы выполнен и определена область решения, можно подумать о выборе наиболее подходящего для него типа модели. Тип модели, что важно понять, часто определяется именно характером задачи. Например, при решении вопросов о более рациональном размещении оборудования в цехе, офисе или торговом зале или выборе структуры управления предприятия нет необходимости создавать их физический макет. Задача решается значительно проще при использовании для этих целей графических моделей, подготовки проектов, схем размещения оборудования или организационных структур управления. Для определения численности специалистов и рабочих при проектировании нового предприятия, напротив, более пригодными могут оказаться математические модели, формулы, отражающие ее зависимость от объемов продукции, числа поставщиков или покупателей и т.д. Для лучшей координации и оптимизации сроков выполнения различных работ, подчиненных общей Цели, целесообразнее применять модели сетевого планирования.

Правильная постановка задачи особенно необходима при построении математических моделей. Здесь очень важно определить цели решения, выявить основные действующие факторы и взаимосвязи по исследуемой ситуации и постараться их точно описать и ранжировать по силе влияния на ее состояние, то есть, как бы спроектировать проблемную ситуацию. Тогда на следующем этапе ее будет проще описать при помощи математических формул и уравнений и превратить в математическую модель. От разработчика модели на этом этапе требуются системное видение, умение отличать причины от следствий и четко формулировать свои мысли и цели.

Построение модели

При построении модели любого из трех перечисленных выше видов (физического, графического, математического) ее разработчик должен хорошо представлять, какую информацию по рассматриваемой проблеме (объекту, явлению) с ее помощью необходимо получить, и какая информация нужна для построения модели. Для физических моделей, например, самолета, автомобиля или макета завода, это могут быть данные об их размерах, пропорциях и другие технические параметры; для графических и математических - все необходимые сведения для определения важнейших зависимостей, в том числе об их проявлении в прошлом. Сбор соответствующей информации представляет собой первый шаг к построению модели. Осуществление следующего шага, то есть самого процесса ее построения, кроме всего прочего, требует учета таких факторов, как затраты на создание модели, степень ее сложности. Излишне дорогая или сложная модель может быть не принята или не понята заказчиком (руководителем) и отвергнута им. Хорошо продуманная модель в самых общих чертах помогает руководителю получить ответ на вопрос, какой результат и с какой степенью вероятности будет получен, если наступят события, например, А, В и С, или будут приняты решения Д или Е. Если с построением простых моделей ситуаций руководители обычно справляются сами, то для разработки более сложных (для решений в условиях неопределенности), особенно ряда графических и математических моделей с использованием теории вероятности, может потребоваться помощь специалистов по управлению и математическим методам.

Проверка модели

Прежде чем применять построенную модель на практике, необходимо проверить ее на соответствие действительности, на достоверность и работоспособность. Путей такой проверки может быть несколько. Во-первых, следует заново проверить надежность всей информации, которая послужила основой для создания модели, и качество ее применения. Цель такой проверки - убедиться, что в процессе построения модели не допущено искажений действительности и она отражает все ее существенные свойства или зависимости.

Два следующих способа нацелены на проверку способности модели предоставить руководителю информацию по проблеме, отражающую действительность. Первый из них заключается в помещении (если это возможно) модели в условия, существовавшие в прошлом. Если она построена правильно, то результаты решения будут близки к тем, что были получены ранее. Второй способ проверки работоспособности модели связан с ее апробацией в существующих условиях или возможных в будущем. В данном случае критериями достоверности модели выступают практика, в том числе в определенной мере опыт прошлого, а также - логика.

Внедрение модели

Проверенную вышеописанными способами модель можно с достаточной степенью уверенности использовать при подготовке управленческих решений. Поскольку работать с ней, скорее всего, придется не только руководителю или ведущему специалисту предприятия, которые заказали разработку и лучше других понимают возможности и ограничения модели, но и другим работникам, их необходимо ознакомить с ее возможностями и обучить. Сказанное, прежде всего, относится к сложным математическим моделям. Здесь важно добиться, чтобы они стали постоянным инструментом в работе. Современные компьютерные программы значительно упрощают решение данной задачи, делают работу с моделями более привлекательной, однако к использованию сложных, особенно математических моделей, даже если для этих целей разработано специальное программное обеспечение, руководители прибегают не всегда охотно. Анализируя опыт американских предприятий, М. Мескон и др. авторы учебника «Основы менеджмента»¹ среди причин этого называют непонимание и даже опасение моделей. Таковую картину, на наш взгляд, можно наблюдать и среди руководителей эстонских и российских предприятий. Эти результаты лишний раз подтверждают, что и руководителей следует обучать искусству обращения с моделями.

Совершенствование модели

Если модель принята руководителем к долгосрочному использованию, работа над ее улучшением не заканчивается на этапе внедрения. Дело здесь, прежде всего в том, что в нашем динамично развивающемся мире могут существенно измениться условия, для которых разрабатывалась модель, и это потребует срочно внести уточнения в нее. Например, могут произойти изменения в экологическом, налоговом или трудовом законодательстве, в ситуации на рынке, в поведении конкурентов и потребителей продукции предприятия. Это повлечет за собой изменения в принятых для построения модели ограничениях, в критериях оценки решений и т.д. Кроме того, и руководителю может потребоваться какая-то дополнительная информация или уточнения по моделируемой ситуации.

Совокупность действий по улучшению модели, ее лучшему приспособлению к изменяющимся условиям носит название совершенствование модели. Данная работа проводится примерно в таком же порядке, в котором осуществляется разработка модели.

Заканчивая этот раздел, необходимо подчеркнуть, что *применение моделей является лишь одним из средств, помогающих руководителю принять грамотное решение.* При всех возможностях моделирования

¹ Мескон М. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 228.

окончательный выбор всегда остается за руководителем, ему надо решать, доверять или не доверять результатам моделирования, использовать их или нет. Как и другие методы, применяемые в управлении, оно не застраховано от ошибок. Ошибки могут быть связаны с неточностью постановки и формулирования задачи и определения ее ограничений, с недостоверностью исходных данных или нехваткой информации, с невозможностью точно предсказать будущее. Среди факторов, снижающих эффективность применения моделей, особенно математических, не последнее место занимают квалификация и психологические установки руководителей, высокая стоимость разработки моделей, а также сбора и переработки необходимой информации.

3.3.2.3. Распространенные методы подготовки управленческих решений

Общая задача данного раздела - дать краткий обзор и познакомить студентов с рядом специальных методов подготовки решений. Некоторые из них, особенно основанные на теориях игр или графов, можно отнести к классу моделей, другие ими не являются. Из известных и чаще всего используемых на практике методов в данной части не будут затронуты методы экономико-статистического анализа (или, как нередко говорят, статистическая теория решений), в том числе корреляция, анализ динамических рядов, экстраполяция, факторный анализ, а также различные методы эмпирических оценок (опросы специалистов, клиентов и т.д.)¹. О них частично уже шла речь в главе о планировании. Более подробно техника их применения рассматривается в курсах статистики, социологии или экономического анализа. При изучении различных методов подготовки решений надо также помнить, что их многообразие обусловлено различиями в ситуациях и характере разрешаемых проблем и, следовательно, их выбор руководителем определяется этим характером. Таким образом, для решения проблемы необходимо подбирать наиболее подходящие инструменты в соответствии с ее особенностями.

Теория игр

Методы, базирующиеся на теории игр, используются в управлении не так часто. Они основаны на предположениях, что люди стремятся максимизировать свой выигрыш и минимизировать проигрыш, что соперник действует рационально и руководствуется теми же мотивами, что и мы. Потребность в моделировании и анализе действий сторон обычно возникает при оценке возможного поведения конкурентов в ответ на наши шаги. В предпринимательстве игровые модели применяются при изучении

¹ Лукьянов А.С. Основы управления: Практический курс. — Таллин, 2005.

возможной реакции конкурентов на планируемые изменения цен и объемов продаваемой продукции, модификацию и выпуск новой продукции, введение дополнительных льгот и услуг для потребителей. Если, например, в ходе игры выясняется, что при повышении нами цен конкуренты не сделают такой же шаг, благоразумно отказаться от него. Игровые модели полезны, когда нужно определить общую стратегию развития или решить сложный тактический вопрос, выяснить наиболее важные факторы в конкурентной борьбе и оценить ее последствия. Следует учитывать, что точно установить реакцию конкурентов на изменения в поведении предприятия на рынке не всегда удастся, в частности, из-за возможных быстрых изменений во внешней среде. Тем не менее, информация, полученная в ходе проведения игр, позволяет руководителю шире взглянуть на проблему, проанализировать факторы, влияющие на нее и в конечном итоге принять более обоснованное решение.

Платежная матрица

Платежную матрицу можно считать одним из конкретных методов подготовки решений, связанных с теорией игр, но обычно ее рассматривают как один из методов статистической теории решений (о точности этого названия можно спорить). В литературе по управлению можно встретить несколько вариантов построения таких матриц, помогающих руководителю выбрать лучший вариант решения или лучшую для данных условий стратегию. Понятие «платеж» здесь используется в достаточно широком смысле и представляет собой возможное денежное вознаграждение или иной выигрыш, полезность, приобретаемую в результате применения той или иной стратегии. Пример построения платежной матрицы приведен в таблице 6.

Таблица 6

Выигрыши и проигрыши в конкурентной борьбе (платежная матрица для игрока А - млн. руб.)

Стратегии игрока А	Стратегии игрока В		
	1	2	3
1	4,0	2,0	3,0
2	2,0	-4,0	1,0
3	3,0	-5,0	- 1,0

В самом общем виде матрица показывает, что размер «платежа» для игрока А зависит от наступления определенных событий, которых он ожидает, в данном случае - от стратегии игрока В. Оценки результатов заносятся в таблицу на основе соответствующих расчетов или в этом качестве используются среднестатистические данные, если они есть. Для игрока А в данном случае наиболее выгодна стратегия 1, так как независимо от действий игрока В у него всегда есть выигрыш.

Условия выбора вариантов действий можно усложнить, введя в стратегии игрока В определенные значения вероятности их использования. Предположим, для стратегии 1 она составит 90%, для стратегии 2 - 45%, для стратегии 3 - 75%. С учетом этого ожидаемый выигрыш игрока А будет меньше на соответствующее число процентов. При подготовке платежной матрицы фактор неопределенности обычно берется во внимание и ожидаемые размеры «платежей» рассчитываются как вероятные. Следует заметить, что в форме такой таблицы могут быть представлены результаты деловых игр, если их можно выразить количественно. Вероятность принятия игроком В той или иной стратегии или, в более широком смысле, вероятность наступления того или иного события определяется чаще всего на основе опыта и анализа тенденций прошлого. Она может колебаться в интервале от 0 (событие не произойдет) до 1 (событие произойдет). Вероятность, равная 0,5 (50%), означает, что шансы наступления или отсутствия события одинаковы.

Платежную матрицу целесообразно использовать при следующих условиях:

1. Для выбора решения имеется ограниченное число альтернатив или стратегий.
2. Результаты принятого решения зависят от выбора имеющихся альтернатив или стратегий.
3. Наступление тех или иных событий, от которых зависит размер выигрыша, носит вероятный характер (события не обязательно случаются).
4. Имеется возможность оценки вероятности наступления событий, от которых зависит размер выигрыша.

Как отмечают М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, если установлены точные значения вероятности, методы платежной матрицы, а также дерева решений обеспечивают принятие более качественных решений, чем традиционные подходы¹. Здесь (как и при использовании других методов моделирования) большое значение имеет и то, что результаты осуществления решений изложены письменно и руководитель может к ним неоднократно возвращаться и анализировать.

Теория очередей

Математические модели, разработанные на основе теории очередей или теории массового обслуживания, предназначены для решения задач в организациях, занятых обслуживанием большого числа потребителей. Примерами их могут служить телефонные станции, сети бензоколонок или банковских контор, погрузочно-разгрузочные комплексы в портах, товарные станции, больницы, магазины, предприятия службы быта, городской общественный транспорт. Типичными ситуациями, для разрешения которых

¹ Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 237.

могут быть полезны названные модели, являются очереди, связанные с ожиданием обслуживания, и вытекающие из них потери для клиентов и предприятий. По существу, это организационные проблемы. Они появляются, в частности, из-за различной частоты и времени обращения потребителей в обслуживающие фирмы, а также из-за недостатков в организации работы последних. Существенным фактором является и время обслуживания клиентов. Все это ведет к перегрузкам или недогрузкам в работе предприятий, появлению очередей на одних участках в то время, когда другие остаются недогруженными. При недостатках в работе таких систем общая задача разработчиков состоит, прежде всего, в нахождении наиболее рационального варианта организации обслуживания клиентов.

Общая схема массового обслуживания приведена на рис. 11. Под каналами обслуживания здесь понимаются подразделения или отдельные исполнители, занятые выполнением поступающих заказов (мастера по ремонту, продавцы, врачи, подъемные краны, банковские конторы, бензоколонки и т. д.).



Рис. 11. Схема организации массового обслуживания

Математические модели, построенные на основе теории очередей, опираются на сопоставление данных о потребности в обслуживании, затратах и потерях, возникающих в результате образования очередей, с затратами на их ликвидацию и с другими возможностями обслуживания. Они позволяют рассчитать и дать руководителю информацию об оптимальном числе и загрузке каналов обслуживания (числе мастеров, талеров, банковских контор, городских автобусов, складов, контрольных пунктов и т.д.) и в конечном итоге улучшить обслуживание, сократить очереди и потери времени у потребителей, повысить эффективность и рационально построить всю работу организации и обеспечить рост ее доходов (в частности, при постановке задачи на обслуживание максимального числа клиентов). На основе таких математических моделей разработаны компьютерные программы, используемые в Эстонии, например, в банковских конторах, в регистратуре

Центральной больницы в Таллине, автоматически распределяющие посетителей между талерами или регистраторами.

Модели управления запасами

Математические модели управления запасами используются для оптимизации объемов и времени заказа различных ресурсов, а также оптимизации запасов готовой продукции на складах предприятия. Они позволяют свести к минимуму дополнительные издержки производства, связанные с излишним накоплением определенных видов сырья, материалов, полуфабрикатов или своей готовой продукции. Такое накопление ведет к «замораживанию» оборотных средств предприятия, не позволяет вложить их в более прибыльное Дело, способствует росту дополнительных затрат и потерь, связанных с хранением используемых ресурсов. Определенные потери могут возникать у предприятия и из-за временного недостатка отдельных видов ресурсов. Это может привести к простоям оборудования, потерям при выпуске продукции, к дополнительным затратам по заработной плате, вызванным оплатой времени простоя и т.д. Для предприятия невыгодно, с одной стороны, держать высокий уровень запасов, а с другой - очень низкий. Использование математических методов позволяет руководителю определить оптимальные сроки и объемы закупок продукции, а также объемы незавершенного производства и запасов готовой продукции на складах. При постановке таких задач во внимание берутся потребность предприятия в данных видах ресурсов (суточная, недельная и т.д.), различные характеристики поставщиков и используемого транспорта (сроки поставки, грузоподъемность и скорость движения транспорта, стоимость транспортных услуг и т. д.) и другие условия и ограничения.

Линейное программирование

Методы линейного программирования относятся к числу оптимизационных. Они (в самом общем виде) применяются для выявления оптимального способа распределения нескольких видов конкурирующих и ограниченных ресурсов, обеспечивающего максимизацию достижения поставленной цели. Основоположником данного метода считается российский ученый, академик Л.В. Канторович, который в 1939 году предложил математический метод оптимизации раскроя материалов (ткани). Это стало своеобразным трамплином для последующей разработки различных видов математического программирования, в том числе линейного.

Решение задач линейного программирования основано на предположениях, что между переменными (в математической модели ситуации) существует линейная зависимость и что можно определить предельное число вариантов решения. В качестве таких переменных могут быть, например, трудовые или материальные затраты на единицу продукции, различные

детали одежды, выкраиваемые из одного куска ткани, время загрузки различного оборудования, элементы различных смесей и т. д. Выразив зависимость между ними через систему уравнений и решив ее, можно найти оптимальные значения вышеназванных переменных, то есть различных затрат, количества деталей одежды, времени и т.д. Линейное программирование успешно применяется при производственном планировании (составлении графиков производства, минимизирующих общие затраты, ассортимента продукции), определении рациональных грузопотоков, составов различных смесей, регулировании складских запасов и т.д. Более подробно с использованием методов линейного программирования можно познакомиться в специальной литературе или в курсе «Прикладная математика». Для иллюстрации случая, когда руководителю или специалистам штабных подразделений предприятия целесообразно использовать линейное программирование для обоснования решения, приведем пример задачи о получении наивысшей прибыли при определении объемов производства трех видов краски (составлен на основе примера из книги М. Мескона и др: «Основы менеджмента»¹). На решение задачи накладывается несколько ограничений:

1. В наличии имеется только 20 тыс. кг исходных реагентов - 5 тыс. кг реагента А, 9 тыс. кг реагента В и 6 тыс. кг реагента С.
2. Общее время работы оборудования - 30 тыс. часов.
3. На 1 кг краски типа 1 расходуется 100 г реагента А, 75 г реагента В и 150 г реагента С, а также 0,12 часа времени работы оборудования. На 1 кг краски типа 2 расходуется 100 г реагента А, 50 г реагента В и 75 г реагента С, а также 0,25 часа времени работы оборудования. На 1 кг краски типа С расходуется соответственно 125, 125 и 150 г реагентов А, В и С и 0,16 часа времени работы оборудования.
4. Чистая прибыль от продажи 1 кг краски типов 1, 2 и 3 составляет соответственно 12, 10 и 15 руб.

Решение данной задачи с помощью методов линейного программирования поможет руководителю определить, какое количество краски каждого типа надо произвести при данных ограничениях в ресурсах, чтобы получить максимальную прибыль. Не имея такой модели, рассчитать все это очень сложно.

Имитационное моделирование

Все модели, используемые при подготовке управленческих решений, в широком смысле являются *имитационными моделями*, так как они в той или иной степени воспроизводят, имитируют реальные процессы или объекты. В этом смысле имитирование не является чем-то новым в управлении. Его давно применяют, например, при обучении персонала методом деловых игр или в военных играх. Более новым и многообещающим является

¹ Мескон М. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 232.

имитирование с использованием электронно-вычислительных машин и математических моделей. Теоретически воспроизводиться могут любые процессы, если есть их описание, заданное в любой форме: словами, формулами, таблицами, графиками, уравнениями. Имитационное моделирование, при котором воспроизводятся случайные явления, например, поломка оборудования, авария на транспорте и т.д., называется *статистическим имитационным моделированием*. Действия случайных факторов при моделировании на ЭВМ имитируются при помощи алгоритмов случайных чисел, формируемых компьютерными программами. Статистическое имитационное моделирование базируется на численном статистическом методе решения математических задач, называемом *методом Монте-Карло*, и часто отождествляется с этим методом¹. Такое моделирование, как правило, опирается на определенное количество испытаний, поэтому его называют также *методом статистических испытаний*. В ходе таких экспериментов можно получить ответы на следующие вопросы:

1. Произошло или не произошло событие A ?
2. Какое из событий A_1, A_2, \dots, A_n произошло?
3. Какое значение приняла случайная величина X ?
4. Какое значение приняла каждая из случайных величин совокупности X_1, X_2, \dots, X_n ?

Имитационное моделирование может быть применено для решения различных задач, например, для проверки долгосрочных прогнозов или расчетов среднего времени ожидания покупателем обслуживания в магазине и загрузки продавцов. Специалисты по маркетингу могут использовать его для изучения возможностей сбыта продукции в связи с изменением цен или затрат на рекламу, специалисты по финансам - для анализа изменения объемов прибыли при изменении ассортимента продукции или освоении новых рынков. Имитация чаще используется тогда, когда применение более простых математических методов типа линейного программирования затруднено. Это может быть связано, например, с большим числом неизвестных или трудностями определения зависимостей между ними. Опираясь на результаты экспериментирования с моделью, руководитель может с большей уверенностью принимать решения об изменениях на своем предприятии.

Дерево решений

Дерево решений представляет собой обобщающее схематическое изображение процесса выбора и возможных результатов принятия ряда вариантов управленческих решений, направленных на поиск наилучшего из них. Объединение в единый пучок возможных альтернатив действий,

¹ Экономико-математические методы и модели для руководителя. — М.: Экономика, 1984. - С. 148.

подчиненных достижению целей организации, собственно, и формирует «крону дерева», ветвями которой выступают не только названные варианты, но и результаты от их внедрения, а также возможные случайные события. Такое наглядное отображение предпринимаемых шагов руководителей позволяет им лучше оценить различные направления своей деятельности, вероятность их практической реализации и их последствия.

Дерево решений можно строить для анализа любых ситуаций, когда есть как минимум два варианта их разрешения и из первого решения вытекает необходимость их оценки. Для каждого последующего шага при этом необходимо определить вероятность наступления событий, связанных с принятым решением, и ожидаемые размеры выигрышей. Таким образом, до принятия решения руководитель должен собрать информацию о выигрышах при каждой из альтернатив и вероятности наступления определенных событий. Без такой информации «дерево» не сможет выполнить той роли, для которой оно предназначено. Дерево решений можно построить для ситуаций, подобных выбору стратегии при использовании платежной матрицы. Более сложным получается описание ряда последовательно принимаемых решений, когда каждое из них в определенной мере зависит или не зависит от предыдущих.

Как метод подготовки и анализа решений, дерево решений обладает следующими достоинствами:

1. Наглядность, позволяющая проанализировать общую картину, связанную с выбором лучшего решения и обусловленными им событиями, этапы и логику процесса подготовки решения, направления действий и зависимость между альтернативами и результатами осуществления решений, оценку их последствий и степени риска.
2. Возможность оценить узловые для организации решения за достаточно длительный срок, увидеть критические точки решения.
3. Относительная легкость построения.

Трудности, которые могут возникнуть перед руководителем при построении «дерева», обычно связаны с точностью оценки будущих результатов и вероятности наступления того или иного события, а также с правильным определением последовательности принимаемых решений. «Дерево решений» может быть построено и без учета вероятности наступления событий, но это может привести к появлению неоправданно оптимистичной картины.

На рис. 12 показано применение дерева решений для определения типов выпуска электромоторов. Завод в настоящее время выпускает в основном среднегабаритные электродвигатели. По данным специалистов по маркетингу, в ближайшие 5 лет должен увеличиться спрос на крупногабаритные электромоторы. Руководитель предприятия должен решить, стоит ли продолжить производство среднегабаритных двигателей или перейти полностью на выпуск крупногабаритных. Одновременно важно оценить, что дает вариант налаживания выпуска электромоторов обоих видов. Производство обоих видов требует увеличения производственных

мощностей. До принятия решения службы аппарата управления подготовили всю необходимую информацию о возможных выигрышах при выборе того или иного варианта и вероятности наступления таких событий, как изменения в спросе и т. д. Эта информация отражается на дереве решений.

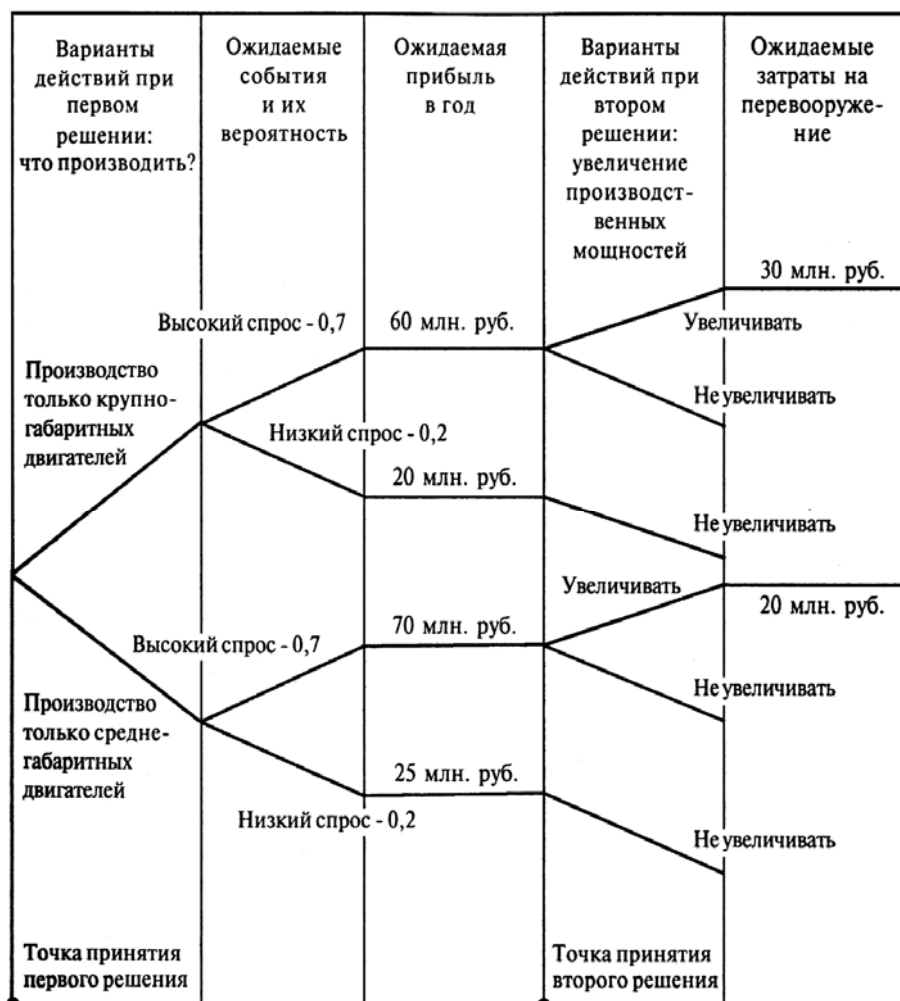


Рис. 12. Дерево решений

Используя данное дерево решений, руководитель наглядно видит наиболее предпочтительное для данных условий решение - организация выпуска электромоторов всех видов в соответствии со спросом. Расчеты показывают, что для этих целей потребуются суммарные капиталовложения в объеме 50 млн. руб. Данные затраты предприятие может покрыть за счет прибыли, ожидаемый объем которой в год составит 100 млн. руб. ($60 \times 0,7 + 20 \times 0,2 + 70 \times 0,7 + 25 \times 0,2$).

Сетевые графики (модели)

Сетевые графики или модели процессов являются одним из распространенных методов подготовки и контроля за ходом выполнения управленческих решений. В отличие от других графиков, давно применяемых в планировании, например, графиков Ганта, они отражают взаимосвязи между различными видами выполняемых работ, направленными

на достижение единой цели, и степень влияния каждой из них на общие результаты. Принципы построения сетевых графиков основываются на теории графов. Говоря языком науки, такая модель в самых общих чертах представляет собой *ориентированный асимметричный граф*, не имеющий замкнутых циклов и обладающий одним истоком (входом) и одним стоком (выходом).

Работы в сетевой модели изображаются в виде стрелок, а события чаще всего кружками с номером. Каждая работа (результаты работ) обозначаются номерами предшествующего и последующего событий, например, работа 1-2 или 4-5. Для каждой из них до составления графика рассчитываются необходимые показатели, такие как срок выполнения, затраты материальных и финансовых ресурсов и т.д.; эти показатели наносятся на графики. Основным показателем чаще всего считается время выполнения работы, самая большая продолжительность графика выполняемых работ (от первого события до последнего) носит название *критического пути*. Он определяет конечные сроки или затраты на выполнение всего комплекса работ и служит основой для анализа возможностей их оптимизации. Показатели для сетевого графика могут быть рассчитаны вручную или с помощью электронно-вычислительных машин. С их помощью может быть разработан и график полностью. Графики могут составляться с различной степенью детализации.

Сетевые модели могут применяться в различных областях. Широкое распространение они получили в шестидесятых годах XX века, в частности, при разработке программ освоения космоса в США и СССР. В Эстонии, например, они использовались при техническом перевооружении комбината «Балтийская мануфактура» (сейчас - «Балтекс 2000») в восьмидесятые годы. Условный пример построения сетевого графика при внедрении нового оборудования приведен на рис. 13.

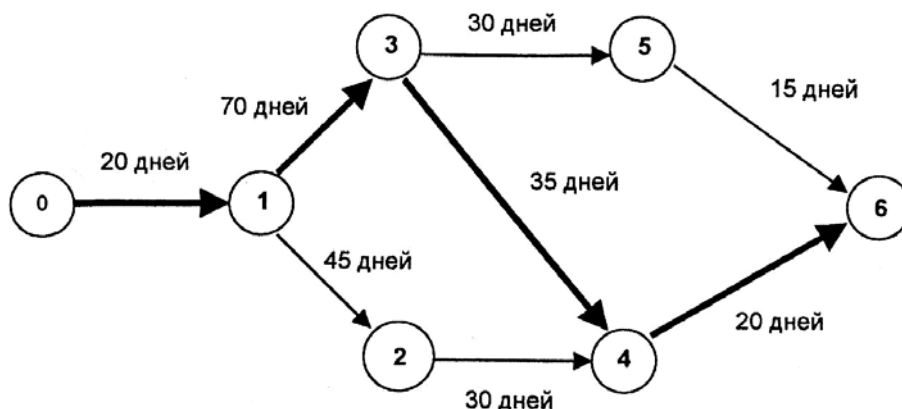


Рис. 13. Сетевая модель работ в зависимости от потребностей в управлении

График (рис. 13) отражает выполнение следующих работ:

0-1 - демонтаж старого оборудования;

1-2 - проведение ремонтно-строительных работ на участках, где будет установлено новое оборудование, заказ новых вентиляционных систем и их поставка на предприятие;

1-3 - заказ нового технологического оборудования и его поставка на предприятие;

2-4 - монтаж новой системы энергоснабжения и вентиляции;

3-4 - монтаж нового технологического оборудования;

3-5 - подготовка новых транспортных систем и складских помещений;

5-6 - обучение персонала;

4-6 - наладка и пробный пуск нового технологического оборудования.

Общий срок технического перевооружения производственных участков составляет в данном случае 145 дней (критический путь: работы 0-1, 1-3, 3-4 и 4-6). Имея такой график, руководитель не только хорошо представляет себе весь процесс технического перевооружения, но и, анализируя, прежде всего, критический путь, может продумать меры по его сокращению. Ускорение ввода в строй нового оборудования в конечном итоге позволяет быстрее окупить производственные затраты и увеличить доходы предприятия.

Метод Дельфи

Одним из известных методов экспертных оценок, достаточно широко используемым при подготовке прогнозов и управленческих решений, особенно стратегических, является *метод Дельфи*. Он назван так в честь оракула (место, где делались предсказания) при храме Аполлона в древнегреческом городе Дельфы и напоминает метод «мозговой атаки» и другие коллективные методы подготовки решений. Центральное место в нем занимает сбор и обобщение мнений независимых друг от друга экспертов - специалистов по исследуемой проблеме. Для этих целей, прежде всего, подбирается группа экспертов. В ее состав могут включаться работники предприятия и специалисты со стороны. Очень важный принцип работы группы - сохранение анонимности ее состава. Это позволяет избегать различных конфликтов, возможных при коллективной проработке решений и связанных с различиями в статусе, позиции и т.д. Для проведения опроса разрабатывается специальный вопросник, который рассылается экспертам. Содержание анкеты зависит от рассматриваемой проблемы. В ней экспертам предлагается высказать свое мнение по изучаемой проблеме и дать обоснованные предложения по ее разрешению.

Полученные ответы обобщаются и снова (с сохранением анонимности авторов) рассылаются экспертам с просьбой дать свои оценки с учетом анализа результатов первого опроса. Если они не совпадают с другими мнениями, опрашиваемые должны обосновать свою позицию. При *совпадении* мнений экспертов считается, что данным *оценкам* или предложениям *можно доверять* и на их основе принимать решения. Опыт показывает, что такой способ нахождения решения или оценки будущих ситуаций оправдывает себя. Метод Дельфи может быть применен при поиске решений в самых разных областях: при исследовании рынков, оценке изменений во внешней среде, в технологиях, политике, социальной сфере.

Вопросы для контроля

1. Что представляет собой управленческое моделирование и когда оно применяется? Поясните Ваш ответ примерами.
2. Какие виды моделей используются при подготовке управленческих решений? Дайте их краткую характеристику и попытайтесь обосновать, какую из моделей можно считать более эффективной.
3. Какой из этапов в процессе построения моделей можно считать наиболее важным и почему? Поясните Ваш ответ подробнее.
4. Можно ли считать, что использование моделей при подготовке решений гарантирует успех? Объясните Ваш ответ.
5. Какая связь и в чем отличия методов принятия решений, основанных на теории игр и платежной матрице?
6. При каких условиях целесообразно использовать для анализа и подготовки решений метод платежной матрицы и модели, разработанные на основе теории очередей?
7. Для какого типа задач при подготовке решений целесообразно использовать методы линейного программирования? Поясните, на чем они основаны.
8. Что представляет собой имитационное моделирование и чем оно отличается от статистического имитационного моделирования и метода статистических испытаний?
9. Что представляет собой «дерево решений» как метод обоснования управленческих решений? Для решения каких проблем его целесообразно использовать?
10. Что дает руководителю использование сетевых моделей процессов? На каких принципах они строятся? Как по модели рассчитывается критический путь и что дает руководителю его расчет?
11. В каких областях и для разрешения каких проблем может применяться метод Дельфи? Чем он отличается от других методов экспертных оценок?

3.3.3. Диагностические исследования управления

3.3.3.1. Понятие, цели, критерии оценок

В связи с изменениями во внешней и внутренней среде предприятия, в его положении на рынках у руководителей периодически возникает необходимость уточнить, в каком состоянии находится вся система или какая-то часть системы управления, насколько они остаются эффективными, каковы их сильные и слабые стороны и чем они объясняются. Проведение такой аналитической работы получило название *диагностики управления*. С ее отдельными методами мы уже встречались при изучении различных

функций управления¹. Цель данного раздела - дать студентам более углубленные знания в этой области.

Термин «диагностика» сравнительно недавно (примерно в начале шестидесятых годов XX века) широко вошел в литературу по Управлению и своим появлением обязан, прежде всего, развитию управленческого консультирования¹. Именно эта область деятельности потребовала введения понятий, обобщающих процесс комплексного исследования управления. Слова «диагноз» (в переводе с греческого языка *распознавание, определение*) и «диагностика», уже используемые в медицине и технике, как нельзя лучше подходили для этих целей. *Диагностика* управления, таким образом, стала особым разделом науки об управлении, рассматривающим *методы исследования и оценки* различных его сторон (установления диагноза).

Общеметодологической основой ее сегодня является системный подход - целостное представление об оптимальных для данных условий способах выполнения основных функций управления и средствах их обеспечения. Сравнение реального положения дел с такой моделью дает возможность выявить недостатки, определить их причины, разработать и осуществить мероприятия по совершенствованию и повышению эффективности управления.

Настоящая тема не случайно рассматривается нами после изучения основ принятия решений. Оценка состояния и выявление недостатков в управлении - не что иное, как комплексный *метод выявления его проблем* и нахождения путей их разрешения. Это частный случай применения теории принятия решений. Такая работа может проводиться при стратегическом планировании деятельности предприятия, при поиске путей повышения его конкурентноспособности, выхода из предкризисных ситуаций, при обнаружении существенных изменений во внешней среде и т.д. В полной мере она может быть использована также при оценке эффективности системы управления персоналом (рис. 14).

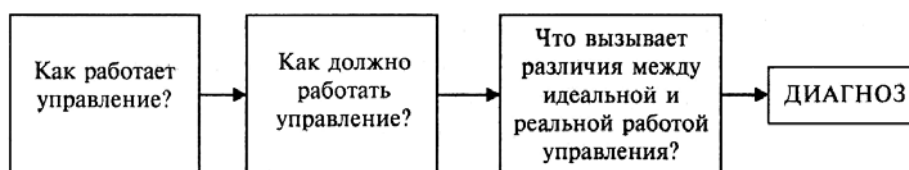


Рис. 14. Общее понятие диагностики управления

Общемировой практикой стало то, что для диагностики управления часто приглашаются внешние консультанты, но надо сказать, что грамотный руководитель и сам может немало сделать в этой области — силами своей организации. Важно отметить, что диагноз состояния управления, как это

¹ Лукьянов А.С. Основы управления: Практический курс. - Таллин, 2005.

¹ Первые консультационные фирмы в США и ряде стран Европы появились в 20-е годы XX века (Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. - М.: Интерэксперт, 1992. - С. 40).

нередко бывает и в других областях, например, у врачей разной квалификации, может различаться степенью точности. Ему также можно дать оценку, например, проверив качество информации, лежащей в основе полученных выводов. Одним из критериев такой оценки можно считать выяснение того, обеспечивают ли меры, вытекающие из диагноза, достижение требуемых результатов управления наиболее экономичным путем. Правда, при таком подходе к выбору критериев не следует забывать, что сама формулировка диагноза не должна включать в себя предложения по разрешению выявленных проблем. Она является лишь основой для этого. В то же время точность диагноза не всегда гарантирует правильность назначенного «лечения» или мероприятий по улучшению управления. Кроме того, при изучении проблем и их причин может быть выяснено, что не все недостатки могут быть сегодня реально устранены. *Критерий «результат»* в таких случаях оказывается малоприменимым, хотя само знание того, что нельзя что-то решить сегодня, в том числе по экономическим соображениям, есть тоже «результат».

В данном разделе мы остановимся главным образом на вопросах диагностики управления предприятием в целом, полагая, что рассматриваемый подход может быть использован и при оценке состояния различных его подсистем. При этом понятие «диагностика управления» будет пониматься нами как составная часть более общего понятия «*диагностика предприятия*». Синонимом его следует считать и выражение «*анализ эффективности управления*», так как в обоих случаях необходимо ответить, насколько управление хорошо и чем это объясняется.

В соответствии с рассмотренной ранее кибернетической моделью управления¹ в системе управления предприятием как целостным объектом диагностического исследования целесообразно выделять следующие элементы или области изучения:

1. Руководители.
2. Распределение управленческих функций и структура управления.
3. Порядок принятия решений.
4. Инфосистема управления.
5. Планирование.
6. Организация.
7. Ведение (руководство).
8. Мотивирование работников.
9. Контроль.

Анализ каждой из перечисленных областей в свою очередь должен вестись с учетом состояния и действия всех существенных факторов внешней и внутренней среды организации. Логически при проведении диагностического исследования изучение их состояния, силы и направлений развития должно предшествовать анализу состояния данных областей.

¹ Лукьянов А. Основы управления: Практический курс. — Таллин, 2005. — Гл. 2.3.

Поскольку любое предприятие, особенно коммерческое (если отвлечься от потребностей его собственников и работников), создается для удовлетворения потребностей внешней среды, судить об общих результатах управленческой деятельности на нем следует, прежде всего, по степени выполнения главной задачи. Другими словами, с анализа этих результатов целесообразно начинать диагностическое обследование. *Общие показатели экономической эффективности* работы предприятия при таком подходе можно считать показателями экономической эффективности управления предприятием. К их числу относятся, прежде всего:

1. Объем продаж (услуг) или доля рынка.
2. Прибыль.
3. Рентабельность (производства, активов и т. д.).
4. Производительность труда.
5. Платежеспособность.
6. Качество продукции.

Можно сказать, что в совокупности они отражают эффективность обмена организации с внешней средой, а также в определенной мере степень соответствия ее внутренней среды среде внешней. Такой же подход правомерен при оценке эффективности управления любым подразделением предприятия.

Методологически важно заметить, что названные показатели отражают результаты воздействия управляющей системы в целом, результаты выполнения не одной, а всех функций управления. Поэтому их можно использовать не только при оценке эффективности всей системы управления, но и в определенной мере при оценке эффективности отдельных ее частей. В то же время для каждой из них может быть разработана и *частная система показателей эффективности*, отражающая особенности этих частей (эффективность планирования, организационных структур, информационных систем, систем оплаты труда и мотивирования работников, контроля и т. д.).

К числу обобщающих показателей *эффективности* самой *управляющей системы* следует отнести прежде всего следующие:

1. Удельный вес затрат на управление в себестоимости продукции (в общих затратах).
2. Удельный вес численности управленческого персонала в общей численности сотрудников организации.
3. Удельный вес стоимости технических средств управления в общей стоимости оборудования.

Поскольку внутренняя среда предприятия в конечном итоге также является результатом управления (как и сама система управления), при диагностике нельзя не обращать внимания на общее состояние организации и результаты использования ее *основных ресурсов* (производственных, трудовых, финансовых, управленческих), а также на качество управления ими или любыми другими подсистемами предприятия. При переходе к такому анализу и возникает правомерный вопрос о грани между понятиями «диагностика управления» и «диагностика предприятия».

Таким образом, для оценки эффективности управления при диагностическом исследовании используется *система показателей*, характеризующих как управляющую, так и управляемую системы (подсистемы). Последние отражают результаты не только текущей, но и предыдущей управленческой деятельности, первые — в большей мере призваны дать оценку всем факторам, определяющим ее качество (люди, техника, технологии, информация). Общая схема диагностического анализа приведена на рисунке 15.



Рис. 15. Общая схема диагностического анализа эффективности управления

С некоторыми из частных показателей эффективности мы познакомились изучая функции «организация», «стратегическое планирование» и «контроль». В качестве еще одного примера в таблице 7 приводится более подробный перечень таких оценок по функции «планирование». С методологической стороны все они объединены в четыре группы, характеризующие разные грани этого процесса и его результаты (кроме общих, указанных выше):

- а) организацию системы планирования,
- б) качество планирования,
- в) экономичность системы планирования,
- г) эффективность инфосистемы планирования.

Такая группировка оценок эффективности планирования (по признакам «организация», «качество», «экономичность», «эффективность») может быть использована и при изучении других функций управления.

Таблица 7

Частные показатели эффективности планирования

Области оценки эффективности	Показатели эффективности
Организация системы планирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Качество системы постановки целей и задач. 2. Качество механизма снижения неопределенностей в плановых решениях. 3. Гибкость системы планирования, оперативность при внесении изменений. 4. Доля подразделений и областей, не охваченных планами.
Качество планирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Степень риска плановых решений. 2. Сбалансированность целей и сроков с ресурсами. 3. Взаимосогласованность функциональных стратегий предприятия между собой. 4. Взаимосогласованность планов организации в целом с планами ее подразделений. 5. Эффективность использования отдельных ресурсов. 6. Уровень выполнения плановых показателей (при анализе прошлого).
Экономичность системы планирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доля затрат на планирование в себестоимости продукции. 2. Трудоемкость разработки плановых решений.
Информационная обеспеченность системы планирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объем перерабатываемой информации. 2. Достоверность исходной информации. 3. Достаточность используемой информации.

К числу показателей эффективности управления следует отнести и их особую группу, связанную с *оценками* эффективности *личной работы* руководителей, их способностей, профессиональных качеств и умений (скорость принятия решений и их качество, компетентность, организаторские способности, дальновидность, аналитичность, инициативность, обязательность, умение работать в команде, правильно распределять свое время и т.д.). Их анализ в сочетании с другими характеристиками управленческой деятельности, а также с объективными данными о результатах работы предприятия или его подразделений показывает, насколько правильно в организации осуществляется подбор руководителей, что собой представляет и как используется этот ресурс в организации. Данную сторону в диагностическом исследовании можно считать наиболее важной, так как в конечном итоге все управление осуществляется через руководителей. Их роль и влияние просматриваются при анализе любых его функциональных областей, в его технологиях и результатах работы организации. Приведенный краткий обзор показателей эффективности управления показывает, что их система достаточно сложна, и в зависимости от целей анализа может быть представлена различными группами показателей. Применение их требует от организации налаживания соответствующего учета и разработки необходимых методик расчетов.

3.3.3.2. Виды и методы диагностики управления

В зависимости от направления и целей проведения диагностические исследования могут отличаться масштабами, формами, сроками, методами и другими признаками. По охвату системы управления все виды диагностических исследований состояния и эффективности управления

можно разделить на *полные* и *частичные* (выборочные). При *полном* исследовании изучению подлежит вся система управления: субъекты, объект, функции, методы, средства, информационная система, внешняя среда организации. При *частичном* - отдельные подсистемы управления: стратегическое планирование, структура управления, маркетинг и сбыт продукции, управление производством, персоналом, отдельными подразделениями и т.д. Проведение полного исследования часто оказывается достаточно дорогим и не всегда оправдывает себя. Его конечные результаты могут существенно не отличаться от результатов, полученных в ходе выборочного исследования. Дело в том, что основные недостатки в управлении, снижающие его общую эффективность, обычно находятся в так называемых «слабых» местах системы. Области их нахождения целесообразно определить уже на стадии общего знакомства с организацией (для внешних консультантов) или они уже известны руководителю из опыта (при внутренних консультантах) и их надо просто уточнить.

Целесообразность *привлечения* к анализу эффективности управления предприятием *внешних консультантов* определяется следующими факторами: подготовленность руководителей и их способность к совершенствованию системы управления, наличие собственных специалистов по управлению (что бывает на более крупных предприятиях), экономическое состояние, перспективы, цели и задачи, стоящие перед предприятием, его ресурсные возможности (финансовые, временные, организационные), сроки решения проблем. Диагностическое исследование в любой форме всегда требует дополнительных затрат времени и других ресурсов. Руководители предприятий, как правило, таким временем не располагают. И уже этот факт требует привлечения экспертов-консультантов, в том числе внешних. Важно подчеркнуть, что работники консультационных фирм в силу их специализации на вопросах управления обладают широкой и разносторонней информацией и опытом проведения диагностических исследований, им проще и быстрее сформулировать концептуальное видение проблемы и оценить плюсы и минусы управления. Кроме того, обмен мнениями по проблемам управления можно рассматривать как одну из форм повышения управленческой квалификации руководителей. Если для решения проблемы отведено короткое время, помощь внешнего консультанта часто бывает просто необходима.

По характеру проведения диагностические исследования делятся на *общие* и *детальные*. Общую диагностику часто рассматривают как предварительную. Ее цель заключается в получении общих оценок системы управления и выявлении ее наиболее существенных проблем для уточнения программы дальнейшей работы. Общая диагностика проводится, как правило, в относительно короткие сроки (до двух недель). При детальной диагностике все характеристики и составные части управления рассматриваются более подробно.

По методам проведения диагностические исследования управления можно разделить на проводимые *с привлечением* и *без привлечения* к нему

работников предприятия. Во втором случае исследования обычно менее масштабны и детализированы, при этом чаще изучаются лишь отдельные проблемы или блоки управления. Разумеется, при проведении таких исследований необходимы и неизбежны определенные контакты с руководителями и работниками предприятия, но эти исследования не предполагают специального (в составе целевых групп и т. д.) участия в них сотрудников организации. При необходимости провести более широкое обследование и выявить все существенные проблемы управления и порождающие их причины может оказаться целесообразным привлечение к нему и коллектива предприятия. Такой вариант позволяет в более сжатые сроки собрать необходимую информацию о состоянии управления, его плюсах и минусах, оценить его с разных сторон и разными глазами. В ходе такого исследования обычно высказывают много предложений по совершенствованию управления или организации производства, что также очень важно. Кроме того, участие сотрудников организации в такой работе способствует развитию здорового микроклимата в коллективе, повышает их удовлетворенность своим трудом. Выбор форм организации диагностического исследования зависит еще и от квалификации консультантов, а также от сложившейся на предприятии системы участия работников в управлении.

В зависимости от изучаемого уровня управления на средних и крупных предприятиях может быть проведена диагностика работы *вышей, средней и нижней ступеней управления.* Следует сказать, что потребность в проведении таких обследований в среднем и нижнем звеньях не так мала, а их результаты в той или иной мере всегда затрагивают вопросы качества и эффективности организации управления в верхнем эшелоне управления. Кроме уровне-вого деления всю совокупность частичных (выборочных) диагностических обследований в свою очередь можно разделить на виды, отражающие важнейшие (стратегические) области управления. К ним, как уже отмечалось ранее, относятся прежде всего организация системы управления, стратегическое планирование, управление маркетингом, производством, связями с общественностью, управление финансами и персоналом. Основные виды диагностических исследований по названным выше критериям приведены в таблице 8. Разумеется, данный перечень не исчерпывает всего их многообразия. Выбор масштабов, областей и форм проведения диагностических исследований в управлении в конечном итоге определяется руководством предприятия и зависит от уровня его компетентности и целей организации.

Таблица 8

Основные виды диагностических исследований

Признаки группировки диагностических исследований	Виды диагностических исследований
По охвату системы управления	<ul style="list-style-type: none"> • Полное • Частичное (выборочное)
По характеру проведения исследования	<ul style="list-style-type: none"> • Общее (предварительное) • Детальное
По субъектам проведения исследования	<ul style="list-style-type: none"> • Силами внешних экспертов • Силами предприятия • Силами предприятия с привлечением внешних экспертов
По стратегическим областям управления	Диагностика: <ul style="list-style-type: none"> • Организации управления и управленческих качеств руководителей (организационной культуры) • Планирования, • Управления маркетингом • Управления производством • Управления финансами • Управления персоналом • Управления связями с общественностью
По уровням управления	Диагностика работы: <ul style="list-style-type: none"> • Высшего звена управления • Среднего звена управления • Нижнего звена управления

Диагностика управления базируется на информации, отражающей его состояние. Чем она качественнее и полнее, тем более точен и диагноз. Содержание и объемы информации, необходимой для анализа, определяются целями диагностического обследования. Если оно охватывает, например, только функцию стратегического планирования, то собирается информация об организации и функционировании системы стратегического планирования на предприятии, ее участниках, их функциях, методах планирования, учете внешних факторов, принятых стратегиях, их качестве, оценках рисков и т. д. О направлениях ее сбора можно судить, например, по данным таблицы 8. Следует заметить, что на основе приведенных в ней показателей может быть разработан план проведения интервью или анкета для опроса руководителей и других работников фирмы по названному вопросу.

Особенностью информации, получаемой в ходе диагностических исследований, является то, что в зависимости от источников получения она может носить *объективный и субъективный характер*, отражать и реальные процессы, и мнения (высказывания, предположения, оценки) руководителей или других работников. Иногда это приводит к вопросу о том, какому из источников больше доверять. На наш взгляд, в таких спорах нередко бывает много надуманного. Если есть возможность получить объективную и правдивую информацию, следует опираться на нее. Мнения и оценки руководителей в этой же области могут только дополнить, подтвердить ее достоверность, лучше осветить какие-то грани. Если объективную информацию по каким-то причинам трудно или невозможно получить, опираться придется на субъективные оценки. В целом же диагностическое заключение должно базироваться на использовании обоих каналов

информации, взаимно дополняющих друг друга, что повышает его объективность. Об основных методах ее получения речь пойдет далее в разделе «Сбор информации».

3.3.3.3. Этапы диагностического исследования управления

Как отмечалось ранее, цель любого диагностического исследования заключается в оценке состояния и эффективности управления организацией, в выявлении его сильных и слабых сторон, существующих проблем и причин их возникновения, а также возможных путей их устранения. Вне зависимости от масштабов предприятий, направлений их работы или изучаемых областей управления в технологии его проведения можно выделить шесть основных этапов:

1. Определение объекта и задач исследования.
2. Составление программ исследования.
3. Разработка методики исследования, подготовка средств сбора информации.
4. Сбор информации.
5. Анализ и обобщение материалов исследования, формулирование диагноза.
6. Составление диагностического отчета.

Каждый из них представляет собой ряд действий, который может уточняться в ходе диагностического исследования. Например, решение задачи, связанной с повышением эффективности организации труда управляющих в каком-то подразделении, может потребовать выхода за пределы исследования и дополнительного изучения проблем организации управления в других подразделениях предприятия. Рассмотрим названные этапы подробнее.

Определение объекта и задач исследования

К диагностическому исследованию управления обычно прибегают тогда, когда руководители начинают осознавать определенные проблемы, связанные с ним или с работой предприятия. Такая же потребность может возникнуть при общем анализе эффективности работы предприятия, поиске путей улучшения его деятельности или разработке стратегий развития.

Тем самым уже на этой стадии определяются области управления, подлежащие первоочередному изучению. Но такими они становятся лишь после того, как руководителем будет *принято решение* о проведении диагностического исследования. Подобное решение принимается (осознает это руководитель или нет, здесь не имеет значения) фактически по тем же общим правилам, что и любое другое управленческое решение. Это значит, что в ходе его подготовки так или иначе прорабатывается и обобщается определенная информация об имевших место событиях, уточняются проблемы и связанные с ними явления или результаты, сравниваются доводы

«за» и «против» проведения исследования и т.д. Принятие решения в пользу проведения исследования обычно означает предварительное определение проблем и областей управления, подлежащих изучению. На этой основе далее значительно проще сформулировать задачи исследования. На предварительном этапе работы можно ограничиться и более общей их постановкой, например, в такой форме: «исследовать эффективность системы контроля», «изучить эффективность управления инновациями» и т.д. В дальнейшем, при продумывании программы исследования, формулировке гипотез и сборе необходимой информации общие задачи будут детализированы, разбиты на более мелкие составляющие. Можно сказать, что главная цель любого исследования состоит прежде всего в получении новой информации об объекте. Это в полной мере относится и к диагностике. При использовании внешних консультантов для определения общих проблем управления и объекта исследования может потребоваться проведение предварительного диагностического обследования.

Составление программ исследования

Уточнение проблем, требующих исследования, и формулировка его общих задач, по сути, являются первым этапом составления программы диагностического исследования. Такая программа представляет собой *план конкретных действий*, которые необходимо произвести, чтобы найти причины возникновения проблем и дать обоснованную оценку состоянию управления. В ней должны быть отражены общий порядок диагностирования, его масштабы, цели, сроки, используемые средства, привлекаемые специалисты. Можно сказать, что от продуманности программы зависят все результаты исследования, возможность появления в его ходе различного рода ошибок (методологических, организационных, психологических и т. д.). Программу целесообразно составлять в письменной форме -как при внешнем, так и при внутреннем диагностировании. Разумеется, чем шире масштабы исследования, тем больше будет программа, и наоборот. Работая над программой, необходимо отразить в ней, как минимум, ответы на следующие вопросы:

1. Что и с какими целями изучается?
2. Как, какими средствами и методами изучается?
3. Кем и когда изучается?
4. Что нужно подготовить для начала исследования?
5. Как будет налажено взаимодействие между руководителями, работниками предприятия и исследователями (консультантами и т. д.)?
6. Какие права, статус и другие возможности должны быть предоставлены исследователям (консультантам)?
7. Необходим ли в ходе исследования дополнительный инструктаж для работников предприятия?
8. В какой форме и когда представляются результаты исследования?
9. Какова трудоемкость и финансовые затраты на исследование?

10. Какие результаты могут быть получены?

11. Оправдывают ли себя результаты исследования?

Таким образом, составление программы помогает уточнить *цели и задачи* исследования, необходимые *ресурсы, возможности* предприятия и *численность привлекаемых людей*, продумать весь *ход исследования*, его организационное и информационное обеспечение. Важным элементом программы является также формулирование *рабочих гипотез*, то есть ряда предположений о состоянии управления, его реальных проблемах и причинах их возникновения. Можно сказать, что на их проверку и направлено все исследование, его цели и задачи. По умению сформулировать гипотезы (а они обычно строятся на сопоставлении и выявленных отклонениях между реальной и идеальной моделями объекта) можно в значительной мере судить о квалификации специалистов, привлекаемых к исследованию.

В зависимости от целей и масштабов диагностического исследования его программа может быть оформлена *двумя основными способами*:

- 1) в виде полной рабочей программы исследования,
- 2) в виде организационного плана проведения исследования (обобщающей части рабочей программы).

В отдельных случаях при изучении небольших управленческих проблем можно обойтись и без составления подробного плана, ограничиться четким изложением цели, расчетом затрат, сроками проведения исследования и представления диагностического заключения.

Рабочая программа диагностического исследования обычно включает в себя следующие *разделы* (такая структура типична для прикладных научно-исследовательских работ):

1. Введение (краткое описание проблем управления и программы исследования).
2. Цели и задачи исследования, его гипотезы.
3. Объект исследования.
4. Содержание и методика проведения исследования (каналы информации, исследуемые вопросы, последовательность работ, методы обработки и оценки информации и т. д.).
5. Оформление отчета.
6. Состав исследовательской группы.
7. Трудовые и финансовые затраты.
8. Организационный план проведения исследования.
9. Приложения: планы интервью, анкеты, инструкции и т. д.

Пример *организационного плана* проведения диагностического исследования приводится в таблице 9.

Таблица 9

Организационный план диагностического исследования

№	Содержание этапа, работ	Сроки выполнения		Затраты на проведение	Ответственные исполнители
		Начало	Окончание		
1	Предварительное знакомство с объектом и исследуемыми проблемами.				
2	Составление и согласование программ исследования.				
3	Разработка методики исследования, составление рабочей документации (анкет, планов интервью, форм документации для сбора информации и т. д.).				
4	Сбор информации по проблемам исследования: а) ознакомление с задачами исследования отдельных работников предприятия; б) визуальное изучение объекта и организации управления; в) сбор стратегической и оперативной отчетности, нормативной документации, отчетов руководителей по исследуемым проблемам; г) проведение интервью, анкетного опроса с руководителями всех уровней и специалистами предприятия.				
5	Анализ и обобщение материалов исследования.				
6	Обсуждение общих итогов исследования с руководством предприятия.				
7	Составление диагностического отчета, разработка предложений по решению управленческих проблем.				

Следует заметить, что в такой форме при внешнем консультировании такой план может служить основанием для заключения договора с консультантами и расчетов по нему, а также для контроля его выполнения. Поскольку план отражает основные этапы проведения диагностического исследования, при небольших по объему работах им можно ограничиться и не разрабатывать более подробных и обычно трудоемких программ.

Разработка методики исследования, подготовка средств сбора информации

Разработка *методики* конкретного диагностического исследования представляет собой определение всей совокупности методов и приемов его проведения. Неотъемлемой частью этой работы является определение *каналов* и подготовка *средств сбора информации*, а также ее обработки. К числу таких средств, например, относятся планы интервью, анкеты, тесты,

инструкции по проведению наблюдений и опросов (в том числе с использованием Интернет), формы фотографий и самофотографий рабочего времени руководителей и различной учетной документации. Сюда же относятся выбор оценочных показателей по изучаемой области, опираясь на которые можно судить о ее состоянии, определение их идеального значения для данных условий, а также времени обследования для получения достоверных данных. В целом о методах диагностического исследования мы уже говорили в разделах 3.1 и 3.2. Здесь важно лишь подчеркнуть, что для каждого этапа диагностического исследования существует свой набор «инструментов», обеспечивающих его качественное проведение. В данном разделе мы останавливаемся на них обзорно. Работа над методикой требует особо тщательного продумывания, поскольку от нее зависят все результаты исследования.

Сбор информации

Сбор требуемой информации является вторым после подготовительного этапа шагом к осуществлению намеченного в программе диагностического исследования. Он происходит обычно в том порядке и по тем каналам ее поступления, которые определены программой, но это не должно быть догмой. Различают *четыре* основных *способа* (канала) *сбора* информации, в каждом из которых в свою очередь можно выделить несколько однотипных методов:

1. Наблюдение.
2. Специальное исследование, эксперимент.
3. Анализ документации.
4. Опрос.

С их помощью собирается материал, необходимый для выявления, анализа и решения управленческих проблем. Выбор способов и средств сбора информации зависит от характера управленческих проблем, целей, сроков и масштабов диагностических исследований. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки, на которых мы кратко остановимся ниже. Общее представление о методах сбора информации дает таблица 10.

Наблюдение представляет собой метод непосредственного (при помощи зрения и слуха) изучения процессов управления или других исследуемых процессов на предприятии, по которым невозможно или трудно получить объективную информацию в достаточном объеме. Оно может проводиться открыто или скрытно (в диагностике используется редко), с установлением или без установления контактов с работниками обследуемых подразделений, быть сплошным или выборочным, с участием или без участия в исследуемых процессах. Наблюдение может охватывать группу работников, например, при изучении их группового поведения, взаимоотношений и характера общения в коллективе или может быть направлено на изучение эффективности работы одного из руководителей.

Таблица 10

Основные методы сбора информации при диагностических обследованиях

Каналы сбора информации	Методы сбора информации
1. Информация объективного характера	
Наблюдение	Прямое (контактное) наблюдение и описание наблюдаемого (при необходимости) Фотография рабочего времени Самофотография рабочего времени Видеозапись
Специальное исследование процессов и условий	Хронометраж Измерение характеристик процессов и условий работы Имитационная игра Эксперимент
Внешняя и внутренняя документация предприятия	Анализ документации: • плановой, организационно-распорядительной, отчетной (статистической, внутренней); • учетной, проектно-технологической; • компьютерных файлов; • протоколов совещаний; • договоров, соглашений; • графиков, схем; • публикаций; • переписки; • личных дел
2. Информация субъективного характера	
Опрос	Беседа Интервью Анкетный опрос Письменные предложения
Поисковые обсуждения	Целевые совещания «Мозговая» атака

При проведении открытого наблюдения необходимо предварительно провести разъяснительную работу с людьми, объяснить им его цели (необходимость получения точной информации), сроки, место, порядок и при необходимости наладить с ними деловое сотрудничество (в виде обмена мнениями, сбора предложений о путях совершенствования управления и т. д.). Следует учитывать, что большинство людей чувствуют себя психологически неловко, когда за ними наблюдают, и могут вести себя неестественно, иначе, чем обычно. Планирование подготовки и техника проведения различных наблюдений подробно описывается в специальной литературе¹.

Важно заметить, что результаты наблюдений необходимо записывать, используя для этих целей, заранее подготовленные бланки или формы, обозначения, компьютерные программы и т. д. Записи дают возможность систематизировать полученный материал, избежать «естественных» потерь,

¹ См., например, Раппопорт В. Ш. Диагностика управления: Практический опыт и рекомендации. - М.: Экономика, 1988. - С. 53-68.

связанных с человеческой памятью, и влияния личных впечатлений. Кроме того записи создают лучшую возможность для проверки полученных данных, уточнения узловых мест повторных наблюдений.

К достоинствам наблюдения как способа получения информации можно отнести:

- 1) возможность непосредственного изучения реальных процессов управления и условий, в которых они осуществляются;
- 2) простоту организации и проведения;
- 3) возможность получения информации, которую нельзя или трудно получить другим путем;
- 4) оперативность получения необходимой информации;
- 5) независимость информации от субъективных мнений и оценок руководителей и специалистов предприятия.

К основным недостаткам наблюдения можно отнести:

- 1) возможное влияние наблюдения на поведение наблюдаемых;
- 2) возможное влияние установок наблюдателя на оценки результатов наблюдения;
- 3) сложность определения внутренних мотивов поведения и принятия решений наблюдаемыми.

Специальное исследование процессов управления и условий их осуществления как канал информации направлено на сбор данных, которые могут быть получены только путем дополнительных измерений или в результате анализа поведения людей в искусственно созданных условиях, повторяющих прошлое или возможных в будущем. К числу последних относятся различные имитационные (деловые) игры и эксперименты, которые можно считать наблюдениями особого рода. Как метод, они в основном сохраняют плюсы и минусы, присущие другим наблюдениям, но организовать их проведение сложнее. При оценке преимуществ имитационных игр и экспериментов следует иметь в виду возможные отклонения их результатов от будущих реальных условий ввиду их корректировки временем. Сказанное, разумеется, не относится к результатам различных измерений.

Внешняя и внутренняя документация предприятия представляет собой обширный источник сведений об организации управления и его эффективности, а также о персонале и руководителях (их личные дела, послужной список и т.д.). Ее краткий перечень приведен в табл. 10. К использованию какой-то части документации прибегают при любом диагностическом обследовании. Содержащаяся в документах информация в основном достаточно объективна и часто отражает, кроме всего прочего, сложившиеся на предприятии подходы к управлению и квалификацию управляющих (как разработчиков или заказчиков документов). В то же время следует учитывать, что в силу различных причин (ошибки, сбои в компьютерной сети, устаревание данных, отставание от изменений в организации труда и производства, квалификация составителей и т.д.) письменные, графические или компьютерные документы не лишены

недостатков субъективного характера и могут искажать действительность. Поэтому при работе с письменными документами иногда возникает проблема определения степени доверия к ним. Даже то, что часть из них носит официальный характер, еще не является доказательством точного отражения реальности. Это относится, прежде всего, к различным обзорам, справкам, а также отчетности. Имеющиеся в документах сведения целесообразно перепроверять, сопоставлять с другими документами или с информацией, полученной из других источников.

К основным преимуществам использования данного канала получения информации можно отнести:

- 1) возможность получения более или менее объективных данных;
- 2) возможность получения информации в готовом виде;
- 3) возможность получения информации за ряд лет, которую можно сравнивать;
- 4) простота получения;
- 5) возможность получения и работы с информацией без привлечения других работников предприятия.

К числу его недостатков можно отнести:

- 1) сложность определения мотивов поведения руководителей и других работников;
- 2) вероятность получения неточной (искаженной) информации;
- 3) возможность получения устаревшей информации;
- 4) возможность противодействия со стороны работников при поиске и получении информации.

Опрос во всех его видах (беседа, интервью, анкетный опрос, специальные письменные отчеты-предложения по решению проблемы) представляет собой метод сбора информации об управлении, хранящейся в памяти людей или создаваемой на ее основе мозгом человека. В ней находят свое отражение многие события, догадки, предубеждения, мнения и оценки работников предприятия, их знания, воспроизвести которые можно только с помощью опроса. Работники всех уровней организации обладают огромным объемом знаний о своей работе, об организации управления в ней, его плюсах и минусах и путях совершенствования. И задача исследователя - дать выход для такой информации, обобщить ее.

Каждый из приведенных видов опросов имеет свои преимущества и недостатки. Наиболее часто при диагностике управления используются беседа (интервью) и анкетный опрос. Они могут содержать от нескольких простых вопросов до ряда их тематических блоков. При анкетировании, в частности, могут использоваться открытые (без предлагаемых вариантов ответов) и закрытые вопросы (с предлагаемыми вариантами ответов). Последние должны отвечать целевому назначению опроса, быть конкретно и ясно сформулированы, и не допускать двойного толкования. Типичными для таких опросов являются вопросы о причинах возникновения управленческих проблем, об оценках исследуемых ситуаций, их плюсах и минусах и путях их разрешения. Поступающие предложения работников можно использовать

для контроля достоверности их ответов, надежность их также целесообразно проверять по другим каналам информации. Один из примеров создания информационной системы управления персоналом с использованием различных типов анкет, в частности, был приведен автором в его книге «Опыт и проблемы управления кадрами текстильного предприятия» (М.: Легпромбытиздат, 1985. С. 48).

Анкетный опрос обычно рассчитан на привлечение более широкого круга людей, интервью — на индивидуальную работу или малые группы сотрудников, оно может быть более подробным, и требует личного присутствия опрашивающего. Письменный *отчет-предложение* отличается от анкеты тем, что в нем в свободной форме дается ответ или высказывается мнение, связанное с оценкой и решением, как правило, одной исследуемой проблемы. Разработка таких предложений может быть предложена одному или нескольким работникам. Требования к подготовке и проведению различных опросов, составлению¹ анкет, планов, интервью и т. д. достаточно подробно описаны в литературе¹ и в данной главе не рассматриваются. К основным преимуществам опросов можно отнести следующие:

- 1) возможность получения информации, которую нельзя получить другими путями;
- 2) практически неограниченная область возможного применения;
- 3) ускорение сроков получения необходимой информации (при анкетных опросах);
- 4) получение самой свежей информации.

К недостаткам этого метода относятся:

- 1) относительно большая трудоемкость и значительные затраты на проведение опросов;
- 2) возможность получения необъективных оценок, снижение точности полученной информации, обусловленное неправильными или искаженными ответами;
- 3) необходимость использования (при интервью) специалистов, высокой квалификации, хорошо знающих управление и психологию.

Поисковые обсуждения представляют собой достаточно распространенные методы сбора информации, основанные на активном участии различных групп специалистов и руководителей. Они применяются как при выявлении проблем управления, так и при подготовке решений по «лечению» организации. Проведение целевых совещаний и «мозговой атаки» требует от ведущего хорошей подготовки и продуманности хода обсуждений¹. На этих вопросах мы уже останавливались при изучении планирования и принятия управленческих решений. Названные методы

¹ См., например: Здравомыслов А. Г. Методология и процедура социологических исследований. — М.: Мысль, 1969; Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. - М.: Интерэкспорт, 1992. Т. 1.

¹ См. подробнее: Лукьянов А. Организация собственного дела: Практический курс. - Таллин: ЕАВС, 2002. - С. 41.

сохраняют основные преимущества, характерные для опросов. Кроме того, к их числу можно отнести:

- 1) простоту и доступность;
- 2) возможность получения более подробной и разносторонней информации по проблеме;
- 3) возможность оперативного анализа и оценки различных вариантов информации, что повышает ее точность и приближает ее к объективной.

К недостаткам данного канала можно отнести:

- 1) возможность получения необъективной информации, обусловленной «давлением» авторитетов, прошлого опыта, уровнем компетентности участников;
- 2) необходимость использования в роли ведущих специалистов высокой квалификации, хорошо знающих управление и психологию.

Анализ и обобщение материалов исследования, формулирование диагноза

Собранный в ходе диагностического исследования материал необходимо, прежде всего, грамотно *обработать*: *отобрать факты*, связанные с рассматриваемой проблемой, *отредактировать*, *систематизировать*, то есть привести к виду, удобному для последующего анализа. Не исключено, что некоторые из полученных данных потребуют перепроверки. Наряду с логическим анализом для этого используются такие известные приемы обработки данных, как группировка (по месту, времени, проблемам, лицам, факторам и т. д.), составление таблиц, графиков, расчет средних величин, показателей вариации, коэффициентов корреляции и т. д. При использовании экономических показателей за ряд лет необходимо также удостовериться в их сопоставимости. Несоблюдение этого требования приводит к получению неверных выводов, искажению динамики реально происходящих процессов.

Следующими этапами обработки собранного материала являются его *статистический и концептуальный* (теоретический) *анализ*, обобщение и интерпретация (истолкование) результатов исследования. В этом процессе выявляются основные *причинно-следственные связи* и влияющие на них *факторы*, определяются их значимость для управления сегодня и завтра, тенденции и варианты развития, при необходимости производятся расчеты экономической и социальной эффективности, полученные данные сравниваются с нормативными, с концептуальной (идеальной) моделью управления. При проведении диагностического исследования применяются те же методы обработки и анализа данных, с которыми знакомятся при изучении тем «Планирование», «Стратегическое планирование», «Анализ и принятие управленческих решений»¹ и поэтому здесь не будем на них останавливаться.

¹ Лукьянов А. Основы управления: Практический курс. - Таллин, 2005.

Обобщение результатов исследования должно дать ответы на следующие основные вопросы:

1. Что показывают полученные результаты, какие проблемы действительно имеют место в управлении при данных условиях и насколько оно эффективно? Каковы его сильные и слабые стороны?
2. Достоверны ли полученные результаты? Подтверждают ли они предварительные гипотезы и результаты ранее проведенных аналогичных исследований?
3. Какова степень остроты выявленных проблем? Какое влияние они оказывают на конечные результаты деятельности организации?
4. Какие причины порождают выявленные проблемы и в какой мере они устранимы?
5. Какие основные выводы вытекают из результатов исследования?

Выводы и результаты исследования в совокупности дают обобщенную характеристику состояния управления, по сути, определяют содержание диагноза (оценку состояния управления) и лежат в основе его формулировки. В дальнейшем это обеспечивает возможность неоднократного обращения к материалам управления, в том числе для оценок в будущем или контроля за проведением необходимых изменений.

Составление диагностического отчета

Результаты диагностического исследования необходимо оформить в виде, удобном для использования. Такому общему требованию отвечает документ, составляемый, прежде всего, в письменной форме. В практике управленческого консультирования он называется *диагностический отчет*, но если изучением эффективности управления занимались специалисты самой организации, он может носить и другое название (служебная записка, результаты исследования, выводы и предложения по результатам исследования и т. д.). По содержанию такой документ обычно представляет собой краткое обобщение результатов исследования (диагностики управления, оценки состояния, эффективности, тенденции, причины и т. д.). Он включает также предложения по разрешению выявленных проблем, по совершенствованию управления. Письменный отчет особенно необходим в тех случаях, когда руководитель организации не участвовал в проведении обследования.

К содержанию и оформлению отчетов предъявляются определенные требования. Главными из них являются следующие:

1. Отчет не должен повторять уже известное руководителю, кроме случаев, когда это необходимо для аргументирования определенных выводов.
2. Отчет должен отражать наиболее существенные результаты исследования, важные для повышения эффективности управления.
3. Отчет должен включать обоснование выявленных причинно-следственных связей и полученных оценок.

4. Отчет должен содержать оценки перспектив развития организации и ее системы (исследуемых подсистем) управления.

5. Изложение должно быть последовательным, логично построенным, исключать повторы.

6. Отчет должен быть достаточно кратким, написан лаконичным, понятным языком, корректно оформлен.

При проведении объемных исследований, когда их изложение занимает много страниц, целесообразно наиболее значимые выводы более подробно отразить во введении к отчету или в его заключении, то есть подготовить краткое резюме.

Вопросы для контроля

1. В каких случаях необходимо проведение диагностических исследований в управлении?

2. В чем разница между анализом эффективности управления и его диагностическим исследованием?

3. Какие области управления обычно изучаются в ходе диагностического исследования?

4. Что можно считать показателями эффективности управления при диагностическом исследовании? Чем они отличаются от результатов работы организации?

5. В какой мере приведенные в тексте данного раздела группировки (4 группы) частных показателей эффективности планирования можно применять при оценке эффективности других функций управления? Попробуйте аргументировать Вашу позицию на примере функции «организация».

6. Согласны ли Вы с утверждением: «Чтобы получить правильный диагноз, надо исследовать управление системно»? Что означает понятие «системное исследование управления?»

7. Какие методы проведения диагностических исследований, по Вашему мнению, наиболее эффективны? Поясните Ваш ответ подробнее.

8. Что представляет собой концептуальная модель управления при его диагностике? Попробуйте привести ее примеры.

9. Что представляет собой программа диагностического исследования, кто ее обычно составляет: заказчик или исполнитель?

10. С какими трудностями можно столкнуться при проведении диагностического исследования управления в организации силами внешних консультантов?

11. Что включает в себя организационный план диагностического исследования?

12. Что можно считать результатами диагностического исследования управления организацией? Приведите примеры.

3.3.4. Психологические особенности и индивидуальные различия управленческих решений

3.3.4.1 Психологические особенности принятия управленческих решений

Выработка и принятие решений являются специфической прерогативой управленческой деятельности, ее основной функцией и наиболее сложной задачей. Реализация любой функции управления (планирование, организация, координация, регулирование, стимулирование, контроль и др.) неминуемо проходит через процесс принятия решений (см. п. 3.3.1). В нормативной структуре процесса принятия управленческих решений различают несколько этапов: определение проблемной ситуации, ее анализ, формулировка альтернатив, их оценка, выбор альтернатив, реализация принятого решения, контроль и коррекция. В виде схемы такая нормированная структура может быть представлена в виде «решенческого кольца»¹ (см. рис. 16).



Рис. 16. «Решенческое кольцо»

Согласно А. В. Карпову (25, с. 133-135), само *определение проблемной ситуации* предполагает диагностику «ситуативной зоны» (выявление ключевых противоречий, постановка целей предполагаемого решения, установление взаимосвязей с другими сторонами деятельности и т.п.), то есть диагностику, с помощью которой может быть дан ответ на исходные

¹ Карпов А. В. Психология менеджмента. - М., 1999. - С. 135.

вопросы: что имеем? чего необходимо достичь? в чем трудности перехода от наличного к желаемому?

Анализ содержания проблемной ситуации направлен на определение факторов, порождающих проблему, и выработку основных требований (критериев), которые будут положены в основу выбора тех или иных альтернатив.

Формулировка альтернатив включает в себя поиск, выявление возможных выходов из проблемной ситуации. В простых, стереотипных ситуациях данный этап руководителем не осознается как самостоятельный, искомая альтернатива представляется ему достаточно очевидной. Однако это может привести к ошибочным решениям. Ю. Козелецкий¹ на этот счет сформулировал «золотое правило» управленческих решений, согласно которому, если кажется, что из ситуации существует только один выход, то, скорее всего, этот выход является ошибочным. Это правило имеет следствие: если есть лишь одна альтернатива, то ее не следует ни принимать, ни отвергать, необходимо попытаться сформулировать другие альтернативы.

Оценка альтернатив («взвешивание альтернатив») осуществляется в соответствии со сформулированными критериями и целями деятельности, а также с учетом параметров динамической среды.

Выбор альтернативы (альтернатив) является основным этапом процесса управленческих решений, при этом осуществляется собственно принятие решения. Основным нормативным принципом данного этапа является постулат максимизации: следует выбирать ту альтернативу, которая максимизирует возможный выигрыш и одновременно минимизирует ожидаемый проигрыш, убытки.

Реализация принятого решения - это период организации деятельности исполнителей решения, интересы, склонности, мотивы которых могут не совпадать с аналогичными интересами и мотивацией руководителя, принимающего решение (см. п. 3.3.1.).

Контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения предполагает необходимость обратной связи о его результатах. Только в этом случае управленческий процесс может быть эффективным и действенным. *Коррекция принятых решений* (или новых решений, если прежние оказались неверными) может быть осуществлена на основе сличения полученных результатов с теми, которые были сформулированы в качестве ожидаемых на первом этапе - этапе оценки исходной проблемной ситуации.

Важнейшей особенностью процессов принятия управленческих решений является их выраженный *полиморфизм (разнообразие видов и форм)*. Действительно, в зависимости от характера предстоящих работ управленческие решения по ним принимают разные виды.

Сами виды управленческих решений могут быть выражены в разнообразных формах. К примеру, по *субъекту принятия решений* - это

¹ Козелецкий Ю. Человек многомерный: Психологическое эссе -Киев, 1991.

единоличная и групповая (коллективная, коллегиальная) формы принятия решений. По объекту решений - решения направленные на цель, на средства достижения цели, на процесс. По характеру решаемых задач - стратегические, тактические, оперативные и т. д.

Другой особенностью процесса принятия решений является *межличностный характер* этого процесса. Ведь даже те решения, которые принимаются единолично, выполняются другими людьми (подчиненными, коллегами по работе, коллективом). В замкнутом контуре управленческого кольца на том или ином его этапе всегда наличествует человеческий фактор, индивиды, включенные в объект-субъектные отношения в процессе выработки, принятия, исполнения, контроля и коррекции управленческих решений. Следующая особенность процесса принятия управленческих решений - *предписания вышестоящих организаций*. Эта двойственность является источником *феномена несовпадения и антагонизма целей и критериев* иерархически соподчиненных органов.

Выработка коллегиальных решений имеет свою специфику. В самом процессе этих решений заложен *механизм ролевой дифференциации* - участвующие в принятии коллегиального управленческого решения принимают на себя разные роли, в наибольшей степени соответствующие их психологическим особенностям и способностям. Механизм ролевой дифференциации проявляется в деятельности различных типов участников совместного решения. К таким типам относятся «критики», «эрудиты», «генераторы идей», «скептики», «оптимисты», «координаторы» и др. Чаще всего на начальных стадиях выработки решений роль лидера примет на себя «эрудит», затем наступает очередь «критика» и т.д. Таким образом, на разных стадиях решения роль лидера могут принимать на себя разные члены группы.

3.3.4.2. Основные феномены управленческих решений

Возникающие в процессах выработки управленческих решений феномены реально влияют как на сам процесс выработки решений, так и на его эффективность. Основными из этих феноменов являются следующие:

1. *Эффект реактивного сопротивления в выборе*. Любое внешнее давление (ограничение свободы, запрет) порождает сильные ответные реакции со стороны субъекта (стремление осуществить именно те действия или альтернативы, на которые накладываются ограничения; это соответствует поговорке «Запретный плод сладок»). И наоборот, если человеку усиленно рекомендовать выбрать ту или иную альтернативу, осуществить то или иное действие, то возникает реактивное сопротивление - не делать именно этого.

2. *Эффект «потолка»*. Чаще всего группа принимает решение на уровне риска, предлагаемого самым «рискованным» ее членом. Этот уровень всегда выше среднестатистического уровня риска, определяемого поданным «рискованности» всех членов группы.

3. *Эффект реформирования мышления индивидов, вырабатывающих коллективное решение.* Факторами, провоцирующими данный эффект могут быть:

а) иллюзия неуязвимости; когда эти иллюзии разделяют большинство или все члены группы, возникает чувство излишнего оптимизма и тяга к чрезмерному риску;

б) коллективное стремление дать рациональное объяснение принимаемому решению с тем, чтобы отбросить любые возможные возражения;

в) абсолютная вера в принципы поведения группы, побуждающая ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений;

г) негативный взгляд на соперников, членов другой («чужой») группы при игнорировании их положительных качеств;

д) появление в коллективе «охранителей корпоративного духа», препятствующих проникновению неблагоприятной для группы информации.

4. *Эффект объема.* Слишком малые и слишком большие по объему (по количеству людей) группы характеризуются меньшей эффективностью в принятии решений. Оптимальный объем, по экспериментальным данным психологов, представляет группа в 4-8 человек.

5. *Эффект состава группы.* Максимально гомогенные и максимально гетерогенные группы вырабатывают менее эффективные решения. Необходимо набирать группы со средней однородностью ее членов. В отчетливо гетерогенных группах качество решений снижается из-за несовместимости членов группы, различных позиций и установок. Однако и в максимально гомогенных группах возникает тот же эффект, но по другим причинам. В этом случае на решение отрицательно влияет сходство, подобие позиций, взглядов, личностных качеств членов группы. Из-за «корпоративной замкнутости» субъективная основа решений становится однообразной.

Е. Емельянов и С. Поварницина приводят такой пример из практики формирования временного творческого коллектива программистов из Новосибирска¹. Были подобраны молодые способные специалисты, из которых идеи сыпались, как из рога изобилия. Сидели на работе с утра до ночи, обсуждая без конца — воздух звенел! Руководитель был уверен: с такими горы можно свернуть. Но прошел год, идей обсудили на миллионы, а они все продвигались вширь и вглубь, на бумаге же — ничего. Никакой продукции! Руководитель был в отчаянии. Предлагал: ну давайте хоть это, хоть то, но попробуйте воплотить! Программисты недовольно начинали что-нибудь дотягивать - и снова уходили в сторону все дальше и дальше. Руководитель вынужден был обратиться к специалистам по консультированию организационного развития.

¹ Емельянов Е., Поварницина С. Когда в фирме одни «организаторы»... // Альтер Эго. - 1985. - № 3. - С. 26.

В данном примере оказалось, что в команде специалистов по программированию были сосредоточены «генераторы идей» - «Прометеи-провидцы». Им трудно было сосредоточиться на рутинных функциях «доводки» до стадии конечного продукта. Новые повороты в разработке идей увлекали их за собой, обесценивая предыдущие варианты. В группе был нарушен один из организационных принципов - обеспечение рационального сочетания типов личности в команде. «Организация, в которой по той или иной причине не реализуются функции хотя бы одного вида, - отмечают Е. Емельянов и С. Поварничина, - начинает испытывать в своей деятельности совершенно определенные сложности, зачастую приводящие к ее серьезной деформации или даже распаду».

6. *Феномен лидерства.* Данный феномен проявляется в следующих ситуациях:

а) в коллективе возникло иллюзорно гипертрофированное доверие к лидеру («Никто другой не владеет ситуацией лучше, чем наш лидер, поэтому ему следует доверяться в выработке решений»). Данный феномен усиливается при проявлении более общего феномена - «эффекта ореола»;

б) *эффект «избегания лидерства».* В сложных условиях лидер стремится переложить свои лидерские функции по выработке решений на других членов группы. Используя свои властные полномочия, руководитель, ссылаясь на другие «неотложные» дела и обстоятельства, перепоручает решение важных проблем своим подчиненным;

в) *эффект ложного согласия.* Данный эффект возникает при некомпетентности отдельных членов группы, слабости их личной позиции. Конструктивно субъект не включается в групповую дискуссию, а лишь демонстративно подчеркивает свое согласие с лидером или с большинством;

г) *эффект демонстративного несогласия.* По своему характеру данный эффект противоположен предыдущему. Проявляется в стремлении отдельных членов группы «выделиться», подчеркнуть свою роль и ложную «независимость» суждений без должного основания для этого и профессиональной компетентности.

(Подробнее о феноменах управленческих решений см.: Карпов А. В. [25], с. 400-414).

Конформность и внушение (внушаемость) оказывают определенное влияние на выработку управленческих решений. *Конформность представляет собой податливость человека к реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в противовес первоначально не разделяемых им позиций большинства.* Из рассмотренных нами эффектов (феноменов) ближе всего к позиции конформности подходит эффект ложного согласия (феномен лидерства).

Внушение - это воздействие на поведение и психику человека, предполагающее не критичное восприятие им особенностей информации. Общаясь, люди постоянно взаимодействуют друг с другом, внушая или навязывая друг другу свое мнение, оценки, настроения. Из приведенных

выше феноменов управленческих решений в наибольшей степени здесь подходят эффекты деформированного мышления индивидов, вырабатывающих коллективное решение, и эффект иллюзорно гипертрофированного доверия лидеру.

3.3.4.3. Индивидуальные различия управленческих решений

Процесс разработки и принятия управленческих решений во многом зависит от индивидуально-психологических особенностей руководителя, его темперамента, склада характера, типа личности. Отправным моментом для определения индивидуальных различий в управленческой деятельности служит типология личности К. Юнга, выделяющая два основных типа: экстравертов и интровертов.

Интроверты строят свое поведение исходя из собственных идей, норм и убеждений. Интровертам свойственна повышенная, порой не имеющая оснований тревожность по поводу даже малейших житейских проблем, своего здорового «Я». Им свойственна высокая чувствительность и повышенная чуткость к опасности.

Экстраверты, напротив, больше ориентированы на внешний мир, в своей деятельности исходят из его норм и правил поведения. Экстравертам свойственны общительность, энергичность, гибкость поведения, умение найти свое место в обществе и приспособиться к его требованиям. Предметы и явления, объекты внешнего мира интересуют их больше, чем собственный внутренний мир. Как правило, экстраверты хорошо строят свои отношения с большим кругом людей, считаются с их мнениями и интересами. Однако в узком кругу близких людей они открываются другой стороной своей личности - интровертной. Здесь они могут быть деспотичными, нетерпеливыми, не учитывают мнения и интересы других людей, стараются настоять на своем.

Для руководителя любого звена управления и для менеджера в социальной сфере важно знать, к какому типу личности он принадлежит. Ведь от этого во многом зависит индивидуальный стиль деятельности руководителя, индивидуальные различия в принятии управленческих решений.

Ниже представлена методика определения типов личности по К. Юнгу.

Типы личности по К. Юнгу

Инструкция. В представленных ниже утверждениях выразите свое отношение к позициям «а» и «б». Отметьте (подчеркните), с какой из этих позиций Вы более всего согласны. Если Вы считаете, что Вам присуще нечто среднее, то и тогда Вам все-таки следует склониться к одной из представленных альтернатив.

Опросник

1. Что Вы предпочитаете?
 - а) немногих близких друзей
 - б) большую товарищескую компанию
2. Какие книги Вы предпочитаете читать?
 - а) с занимательным сюжетом
 - б) с раскрытием переживаний другого
3. Что Вы скорее можете допустить в работе?
 - а) опоздание
 - б) ошибки
4. Если Вы совершаете дурной поступок, то:
 - а) остро переживаете
 - б) острых переживаний нет
5. Как Вы сходитесь с людьми?
 - а) быстро, легко
 - б) медленно, осторожно
6. Считаете ли Вы себя обидчивым?
 - а) да
 - б) нет
7. Склонны ли Вы смеяться от души?
 - а) да
 - б) нет
8. Считаете ли Вы себя:
 - а) молчаливым
 - б) разговорчивым
9. Откровенны ли Вы или скрытны?
 - а) откровенен
 - б) скрытен
10. Любите ли Вы анализировать свои переживания?
 - а) да
 - б) нет
11. Находясь в обществе, Вы предпочитаете:
 - а) говорить
 - б) слушать
12. Часто ли Вы бываете недовольны собой?
 - а) часто
 - б) редко
13. Любите ли Вы что-нибудь организовывать?
 - а) да
 - б) нет
14. Хотелось бы Вам вести интимный дневник?
 - а) да
 - б) нет
15. Быстро ли Вы переходите от решения к выполнению?
 - а) быстро

б) медленно

16. Легко ли меняется Ваше настроение?

а) легко

б) нет

17. Любите ли Вы убеждать других, навязывать свои взгляды?

а) да

б) нет

18. Ваши движения:

а) быстры

б) медленны

19. Вы беспокоитесь о возможных неприятностях?

а) часто

б) редко

20. В затруднительных случаях Вы:

а) спешите обратиться за помощью

б) сами решаете свои проблемы, за помощью не обращаетесь.

Анализ данных тестирования

1. Подсчитайте количество ответов, совпадающих с ключом к опроснику.

2. Для того чтобы определить место индивида по шкале «интроверсия - экстраверсия», необходимо количество ответов, совпадающих с ключом, умножить на 5.

3. Сумма баллов определит принадлежность индивида к тому или иному типу (интроверт, экстраверт, амбиверт):

0-35 баллов – интроверсия, 36-65 баллов – амбиверсия, 66-100 баллов - экстраверсия

0	Интроверсия	35	Амбиверсия	65	Экстраверсия	100
---	-------------	----	------------	----	--------------	-----

Ключ к опроснику

О Вашем месте по шкале «интроверсия - экстраверсия» свидетельствуют следующие варианты альтернатив, совпадающие с Вашими ответами на вопросы: 16, 2а, 36, 46, 5а, 66, 7а, 86, 9а, 106, 11а, 126, 13а, 146, 15а, 16а, 17а, 18а, 196, 20а.

Общая сумма Ваших ответов, совпадающих с обозначенными в ключе, умножается на 5 (см. п. 2 и 3, описанные выше).

Индивидуальный стиль деятельности вырабатывается и совершенствуется в процессе активного поиска приемов и способов действий с целью достижения наилучших результатов работы применительно к своему темпераменту, складу характера, типу личности (интроверт, экстраверт). Для руководителя, лидера важно знать свои индивидуально-психологические свойства, ведь на их основе формируется индивидуальный стиль деятельности, тип стилевых различий в выработке управленческих решений.

Более подробно об определении индивидуально-психологических свойств личности, влияющих на индивидуальный стиль деятельности, изложено в книге «Психология социализации личности» (7).

В психологии менеджмента принято выделять пять типов стилевых различий при выработке управленческих решений (см., напр., [137]).

В зависимости от соотношений двух главных этапов процесса выработки решений: 1) формулировки гипотез и альтернатив (А); 2) анализа, коррекции и контроля (К) - выделяют следующие типы стилевых различий.

1. *Инертные решения* имеют формулу $A \ll K$, то есть второй этап доминирует над первым. Характеризуется неуверенным и осторожным поиском вариантов. Любые альтернативы подвергаются строгому контролю, уточнению. Процесс идет медленно и осторожно. Оценки сверхкритичны. Каждый шаг решения подвергается сомнению. Альтернативы и гипотезы слабо выражены. В значительной мере они некреативны и неоригинальны.

2. *Осторожные решения* имеют формулу $A < K$. Характеризуются тщательностью оценки альтернатив и гипотез, обилием подготовительных действий по сбору информации. Это своего рода смягченный вариант инертных решений.

3. *Уравновешенные решения* ($A = K$) характеризуются своеобразной гармонией основных типов составляющих процесса управленческих решений. Альтернативы и гипотезы здесь достаточно качественные, вариативны. Контроль альтернатив достаточно выражен. Данный вариант позволяет вырабатывать наиболее надежные решения.

4. *Рискованные решения* ($A > K$) характеризуются определенным доминированием фазы альтернатив и гипотез над фазой контроля и коррекции. Акцент при анализе альтернатив делается на их позитивных сторонах. Максимальный результат могут обеспечить решения, содержащие оправданный риск. Если такого риска нет, то результат может быть получен более надежно, но с меньшим уровнем достижений.

5. *Импульсивные решения* ($A \gg K$). Альтернативы и гипотезы здесь доминируют над этапом их проверки, коррекции и контроля. Характерна излишняя категоричность оценок и суждений. Решения здесь наиболее рискованны и наименее эффективны, что часто приводит к необратимым последствиям. Этот тип решений характерен для людей со слабой рефлексивностью, низким самоконтролем и высокой самооценкой.

Определенный интерес представляет классификация личностных профилей, разработанная А. И. Китовым (28). Личностные профили напрямую связаны с качественными характеристиками процесса принятия управленческих решений, отражают личностный подход руководителя к этому процессу. Выделено восемь таких профилей:

1. *Мотивационно-пассивный профиль* характеризуется слабой профессиональной компетенцией руководителя, отсутствием долгосрочной программы, слабой заинтересованностью в достижении высоких результатов.

2. *Профиль «имитация бурной деятельности»* характеризуется формально высокой активностью, мало соотносённой с реальными

проблемами, возникающими в процессе руководства. Чрезмерный контроль, «понукание» подчиненных — характерная черта руководителя, обладающего данным профилем. Он ориентирован не на интересы группы, а на решения вышестоящей инстанции.

3. *Профиль «общегоружководства»*. Здесь руководитель ориентирован на дело. Однако эта ориентация весьма специфична. Она не подключается к организации исполнения решений, а лишь ограничивается формулировкой заданий, побуждением к исполнению, давлением на подчиненных и сильным контролем.

4. *Фрустрационный профиль* характеризуется тем, что на первом этапе решений имеет место высокая интеллектуальная активность, искреннее стремление вникнуть в сущность дела, ее проблемы. Однако в сочетании с недостаточной компетентностью все это сталкивается с непреодолимыми трудностями. В итоге руководитель переходит в состояние фрустрации. И как следствие, может быть отказ от решения проблемы, перекладывание ее на исполнителей. Это в свою очередь зачастую приводит к напряженности вплоть до конфликтов по вертикали «руководитель - подчиненные». Данный профиль противопоказан для управленческой деятельности!

5. *Профиль напряженного безуспешного поиска до конца*. Этот профиль характерен для руководителей ригидного (негибкого) типа с ограниченным интеллектом, но высоким волевым потенциалом и высокой самооценкой. Первое же стереотипное решение принимается за самое удачное и правильное, после чего ищутся пути претворения этого решения в жизнь. Расплата - столкновение с непреодолимыми трудностями.

6. *Профиль формально правильного, но не рационального решения*. Такой профиль малоэффективен, хотя в некоторой степени и достаточно надежен. Характеризуется недостаточной оригинальностью мышления руководителя в сочетании с четкостью руководства и жестким контролем.

7. *Эвристический профиль в сочетании с недостаточно развитыми организаторскими способностями*. Здесь высокие интеллектуальные качества руководителя сочетаются с недостаточно развитыми организаторскими способностями. Руководителю легче самому найти оригинальное решение, чем организовывать для этого других, мобилизовывать их на решение проблемы.

8. *Эвристическо-организаторский профиль*. Это своего рода идеал руководителя, который на практике встречается довольно редко. Такой руководитель быстро анализирует проблему, схватывает суть вопроса, четко формулирует гипотезу и задачи, быстро принимает решение и настойчиво проводит его в жизнь. У такого руководителя высокий интеллектуальный потенциал сочетается с развитыми организаторскими способностями, это позволяет при необходимости гибко пересмотреть тактику поиска решения проблемы в связи с изменившимися внешними условиями.

По каким критериям можно определить тип рассмотренных выше стилевых различий руководителя? В качестве таких критериев А. В. Карпов предлагает рассматривать пять основных стилей реализации управленческих

решений (25, 422-423), сходных с традиционно выделяемыми стилями руководства (см. п. 3.4.3).

1. *Диктаторский стиль реализации управленческих решений.* Этот стиль соответствует традиционному директивному стилю руководства. Если принимается коллегиальное решение, то на втором этапе данный стиль как бы преобразуется в стиль реализатора.

2. *Стиль реализатора* характеризуется тем, что руководитель требует своевременной и безупречной реализации принятого решения, несмотря ни на какие «препоны и рогатки». В одних случаях в определенных границах это оправдано, но в целом такая организация решения задач не оптимальна, так как зачастую приводит к перегрузке руководителя второстепенными функциями в ущерб качеству выполняемых задач.

3. *Стиль организатора.* Здесь просматривается основная роль руководителя в решении вопросов управления процессом коллегиального принятия решения, а также в управлении процессом реализации на коллегиальной основе.

4. *Стиль координатора* характеризуется усилением коллегиального начала в вопросах реализации принятого решения. «Власть подчиненных» становится либо сравнимой с «властью руководителя», либо выходит на первый план (А. В Карпов, 25, с. 423).

5. *Стиль руководителя-маргинала.* Здесь у руководителя доминируют установки на «подчинение командам сверху». Руководитель ориентируется не на самостоятельную выработку решений, а на стремление получить директивы по возможно большему числу тех или иных ситуаций.

Вопросы для контроля

1. Назовите основные этапы процесса принятия управленческих решений, образующие «решенческое кольцо».

2. Назовите основные особенности процессов принятия управленческих решений. В чем заключается сущность полиморфизма в этом процессе? Сущность межличностного характера? Двойственного статуса руководителя?

3. Назовите основные феномены управленческих решений. В чем состоит их сущность?

4. Каково основное содержание феномена реактивного сопротивления в выборе? Феномена эффекта потолка? Реформирования мышления индивидов? Эффекта объема? Эффекта состава группы?

5. В чем заключается сущность феномена лидерства? Каковы эффекты его проявления?

6. Дайте краткую характеристику двум основным видам типологии К. Юнга, существенно влияющим на индивидуальные различия в принятии управленческих решений.

7. Назовите типы стилевых различий в выработке управленческих решений. Каково содержание формул: $A \ll K$; $A < K$; $A = K$; $A > K$; $A \gg K$?

Здесь: А - формулировка гипотез и альтернатив; К - анализ, коррекция, контроль.

8. Назовите и дайте характеристику пяти основным стилям реализации управленческих решений.

3.4. Теории лидерства и стили руководства

3.4.1. Руководство и лидерство

При рассмотрении вопроса о руководстве и лидерстве, прежде всего, следует обратиться к институту власти. Власть представляет собой возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей или групп посредством воли, авторитета, права или насилия. Власть руководителя означает право и возможность распоряжаться кем-либо или чем-либо, подчинять своей воле. Эта власть порождается задачами, стоящими перед организацией или ее структурными подразделениями.

Принято различать власть формальную и реальную.

Формальная власть - это власть конкретного должностного лица, занимающего официальное место в организации. *Реальная же власть* - это власть влияния, авторитета, обусловленная местом человека в неформальной системе отношений, имеющих место в организации.

Формальной властью, властными полномочиями наделяются Руководители формальных организаций. Реальная власть присуща лидерам неформальных групп, возникающих в результате нерегламентированной, спонтанной активности людей, вступающих в регулярные взаимоотношения. Если формальные группы создаются по воле руководства, то неформальные являются продуктом стихийного взаимодействия людей в ходе их повседневной жизни и деятельности. Если формальные организации создаются по заранее выработанному плану, то неформальные организации (группы) являются своеобразной реакцией людей на их неудовлетворенные индивидуальные потребности, в частности, потребности в общении, в поддержке, в защите и т. п. (А. В. Карпов, 25, с. 496).

Таким образом, следует четко разграничивать понятия «лидер» и «руководитель».

Руководитель - это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организацией. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование коллектива (группы) перед избравшей или назначившей его инстанцией. Руководитель располагает строго определенными возможностями санкционирования (поощрения и наказания подчиненных) для воздействия на их производственную, научную, творческую и др. активность.

Лидер же выделяется из группы как наиболее референтное лицо, за которым члены группы признают право принимать решения в значимых для группы ситуациях. Лидер может быть руководителем группы, но может и не быть им. Если руководитель назначается официально, то лидер выдвигается

стихийно. «Неформальных лидеров, - отмечает В. В. Новиков, - группа начинает выделять уже в период своего становления. Иногда бывает так, что в группе людей, приступающих к той или иной деятельности, необычной для них, при общем замешательстве появляются некоторые лица, которые проявляют более высокую активность, большую осведомленность и заинтересованность. Их охотно выслушивают, обращаются к ним за советом, относятся к ним с особым уважением. Эти люди и являются потенциальными неформальными лидерами»¹.

Руководителю предоставляются законом определенные права и обязанности, лидер же может их и не иметь. Руководитель обладает определенной системой официально установленных санкций, лидер этих санкций не имеет. Эти различия в понятиях «руководитель» и «лидер» исследовались Б. Д. Парыгиным, который выявил, что в отличие от лидера, активность которого ограничена в основном внутригрупповыми отношениями, руководитель представляет свою группу во внешних организациях и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями с другими коллективами и организациями.

Для того чтобы более четко разграничить понятия «лидер» и «руководитель», приведем основные положения, высказанные А.В. Карповым (25, с. 499-500):

- лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой официальной организации;
- лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой является группа); руководство - элемент макросреды, то есть оно связано со всей системой общественных отношений;
- лидерство возникает стихийно; руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а напротив, целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры;
- явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей мере зависит от настроения группы, в то время как руководство - явление более стабильное;
- руководство подчиненными, в отличие от лидерства, обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;
- процесс принятия решения руководителем гораздо более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

¹ Новиков В. В. Социальная психология: Феномен и наука. — М., 1998. - С. 289.

• сфера деятельности лидера - в основном малая группа, где он является лидером; сфера действия руководителя шире, поскольку он представляет группу в более широкой социальной системе.

Таким образом, из рассмотренных выше положений можно определить, что лидер обладает влиянием - способностью оказывать воздействие на отдельные личности или даже группы силой своего авторитета. Руководитель же оказывает влияние на своих подчиненных (сотрудников), используя систему принудительных полномочий официально-правового, властного характера. Ниже приводятся основные понятия применительно к явлениям лидерства и руководства.

Лидерство	Руководство
Неформальная организация Неформальный лидер Ведущий Координация Влияние (через авторитет) Авторитет	Формальная организация Формальный лидер Организирующий Управление Власть Статус

Взаимоотношения между неофициальным лидером и руководителем могут способствовать эффективной совместной деятельности, но могут приобретать и конфликтный характер. Многое здесь зависит от их совместимости и сработанности, от морального и социально-психологического климата в коллективе. В лучшем положении оказываются коллективы, в которых официально назначенные или выбранные руководители являются в то же время и наиболее референтными лицами (то есть руководители в то же время являются и лидерами).

3.4.2. Теории лидерства

К настоящему времени сформировалось несколько подходов к изучению теорий лидерства. Основными из них являются теория черт, поведенческий подход (теории на основе поведенческого подхода), ситуационная теория и адаптивный подход.

Теория черт

Согласно теории черт (теории «великих людей») лидер обладает определенными свойствами (чертами), благодаря которым он становится референтным лицом, лидером. В 40-50-х гг. XX в. разработкой этой теории занимались Р. Стогдилл, Г. Кунц, С. О'Доннелл, Р. Манн. Ими были обобщены и сгруппированы все ранее выявленные лидерские качества по пяти основным позициям: интеллектуальные способности, доминантность (преобладание над другими), уверенность в себе, активность (энергичность), компетентность (знание своего дела). Дальнейшие исследования показали, что этих черт недостаточно для становления лидера. Выявились случаи,

когда люди, обладавшие перечисленными качествами, не могли стать лидерами. К. Кэрд показал, что эффективность управленческой деятельности во многом определяется не только личностными качествами, но и стилем поведения по отношению к подчиненным.

Поведенческий подход

Важнейшим вкладом этого подхода в теорию управления явилось понятие стилей руководства (три стиля руководства Курта Левина), исследование Р. Блейка и Дж. Моутон (управленческая решетка - «решетка менеджмента»), Р. Лайкерта (альтернативный способ реализации поведенческого подхода - «ориентация на работу - ориентация на человека») и др.

Теории, разрабатываемые на основе поведенческого подхода, до конца еще не разработаны. Однако они являются ведущими среди других теорий лидерства.

Стили лидерства были выделены в качестве главного критерия реализации руководителем своих властных полномочий. Согласно поведенческому подходу стиль лидерства зависит от типа власти и степени делегирования полномочий, которая в наибольшей степени присуща руководителю (лидеру). Если руководитель стремится сконцентрировать власть в своих руках, рассматривает своих сотрудников только как своих подчиненных (исполнителей), оставляет за собой последнее и решающее слово в каком-либо вопросе, то следует говорить об авторитарном стиле руководства. На противоположном полюсе располагается тип либерального руководителя. Он склонен в максимальной степени делегировать ответственность другим, учитывать их мнения при принятии решения. Выделенные крайние стили руководства привели к континууму стилей руководства (А. В. Карпов, 25, с. 508): авторитарный - демократический - либеральный (подробнее см. п. 3.4.3.).

Ситуационная теория

Ситуационная теория объясняет эффективность лидерства влиянием внешних факторов (ситуаций). Наиболее известной является *ситуационная модель Ф. Фидлера*. Согласно этой модели каждый лидер использует ситуационные особенности в управленческой деятельности, чтобы найти правильные подходы во взаимоотношениях с подчиненными и таким путем достичь наилучших результатов в их деятельности. По мнению Ф. Фидлера, на поведение сильнее всего влияют три основных фактора:

- должностные полномочия, которыми располагает руководитель, и уровень реальной поддержки, оказываемой ему подчиненными;
- структура задач, решаемых организацией (группой), - их четкость, определенность, понятность и привычность формулировок и т. п.;
- взаимоотношения между лидером и членами группы.

Сочетание этих трех параметров дает восемь основных типов управленческих ситуаций (см. табл. 11).

Таблица 11

Основные типы управленческих ситуаций

Ситуации	Взаимо-отношения руководителя с подчиненными	Структура задачи	Должностные полномочия руководителя	Степень благоприятности ситуаций для руководителя	Ситуационный контроль (степень владения ситуацией) руководителя, ориентированного	
					на задачу	на отношения
1	хорошие	структурирована	сильные	наивысшая	высокий	низкий
2	хорошие	структурирована	слабые	высшая	высокий	низкий
3	хорошие	не структурирована	сильные	высокая	средний	средний
4	хорошие	не структурирована	слабые	средняя	средний	средний
5	плохие	структурирована	сильные	средняя	средний	средний
6	плохие	структурирована	слабые	низкая	средний	средний
7	плохие	не структурирована	сильные	низшая	низкий	высокий
8	плохие	не структурирована	слабые	наинизшая	низкий	высокий

При первом взгляде на таблицу можно заключить, что наиболее благоприятной является ситуация первого типа, а наименее благоприятной — ситуация восьмого типа (см. столбец «Степень благоприятности ситуаций для руководителя»). Однако Ф. Фидлер предложил определять эффективность управленческой деятельности исходя из степени владения руководителем соответствующей ситуацией. Эту степень владения ситуацией Фидлер назвал *ситуационным контролем*. Оказалось, что эффективность деятельности в этих ситуациях у различных руководителей разная: руководитель, ориентированный на задачу, отличается большей эффективностью в самых хороших и в самых плохих (с точки зрения благоприятности для руководителя) ситуациях. Руководитель же, ориентированный на отношения, характеризуется большей эффективностью в средних по степени контроля над ситуацией условиях. Другими словами, в ситуациях очень высокого и очень низкого ситуационного контроля лучшие результаты дают руководители, ориентированные на задачу. В то время как в ситуациях со средним контролем лучшие результаты наблюдаются у руководителей, ориентированных на отношения. Это положение отражено на рис. 17.

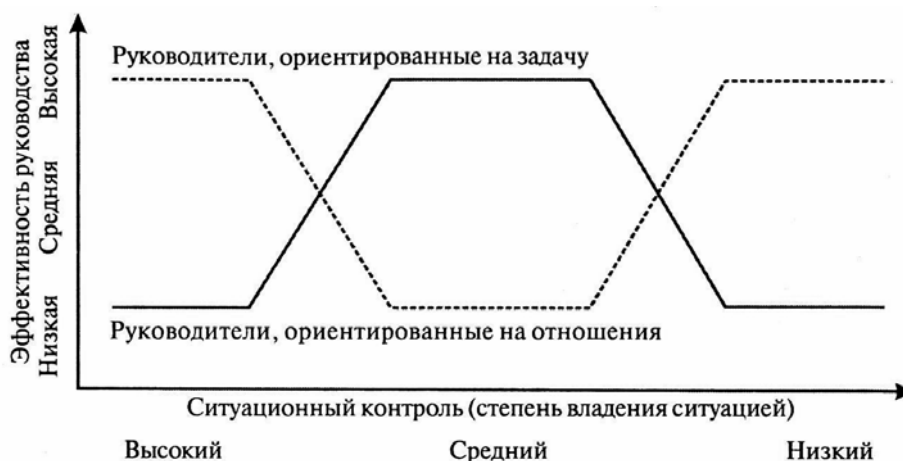


Рис. 17. Вероятностная модель эффективности руководства (по Ф. Фидлеру)

Дальнейшие исследования подтвердили это положение. Было выяснено, что для авторитарного стиля руководства оптимальными являются условия высокого и низкого ситуационного контроля.

Для демократического стиля руководства - условия с умеренным ситуационным контролем. Другими словами, авторитарный стиль управления более эффективен в наиболее простых и наиболее трудных ситуациях. Демократический же стиль наиболее результативен в ситуациях средней степени сложности. В наиболее трудных и наиболее простых ситуациях результативность деятельности руководителя демократического стиля управления менее эффективна.

Адаптивный подход

Ситуационная теория Ф. Фидлера показала, что в различных управленческих ситуациях руководители, которым присущи разные стили управления, действуют с различной степенью эффективности. Значит, для того чтобы управленческую деятельность сделать более эффективной, следует изменить свое поведение, то есть регулировать поведенческие характеристики в различных ситуациях. П. Херси и К. Бланшир, Т. Митчел и Р. Хаус, В. Вруум и У. Йеттон в своих исследованиях искали ответ на вопрос, как сделать управление более *гибким*, а стиль руководства - *адаптивным*, то есть более приспособленным к конкретным управленческим ситуациям и условиям. Теории лидерства, разрабатываемые этими исследователями, составляют сущность *адаптивного подхода* к изучению проблем стилей руководства.

Теория «жизненного цикла» П. Херси и К. Бланшира

Согласно данной теории, эффективность стиля руководства зависит от зрелости исполнителей, способности нести ответственность за свое поведение и желания достичь поставленной цели. Руководитель оценивает

уровень зрелости исполнителей в зависимости от того, как выполняется задача, как реализуется ответственность исполнителей и их стремление к достижению цели. При этом возраст в расчет не принимается.

Теория «Путь - цель» Т. Митчела и Р. Хауса

Согласно данной теории лидеры должны применять такие стили руководства, которые в большей степени соответствуют конкретным управленческим ситуациям. Для достижения целей функционирования организации следует прибегать к следующим тактическим приемам в управлении персоналом:

- разъяснение подчиненным их действий для достижения конкретных целей;
- подготовка и помощь в выполнении поставленных задач;
- создание условий для оптимального удовлетворения потребностей подчиненных и т. д.

Такие тактические приемы, по замыслу Т. Митчела и Р. Хауса, способствуют повышению трудовой мотивации подчиненных, удовлетворенности трудом, что в свою очередь оказывает определенное влияние на повышение производительности труда.

Концепция лидерства В. Вруума и У. Йеттона

Концепция Вруума - Йеттона характеризуется новым, нетрадиционным подходом к проблемам стилей руководства. Многие здесь идет от *партисипативного управления*, о котором говорилось выше:

- согласие подчиненных с целями организации;
- причастность персонала к принятию управленческих решений;
- проведение регулярных совещаний руководителей с подчиненными;
- делегирование подчиненным ряда полномочий руководителя;
- участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных изменений в организации и др.

Партисипативный стиль обеспечивает высокие показатели организационного функционирования. Однако такой стиль требует очень высокой квалификации руководителя и наличия ряда организационных условий. Многие зависит от соответствующих качеств и уровня подготовки персонала (высокие профессиональные знания, потребность в независимости, склонность к творчеству, потребность в личностном росте, ориентация на выполнение как ближайших, так и перспективных целей, стремление к равноправию в отношениях с руководителем и др.).

3.4.3. Стили руководства

К. Левин выделял три стили руководства - авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), попустительский

(архаичный). Иногда последний стиль (попустительский) называют либеральным или нейтральным.

Авторитарный стиль

Характеризуется краткими распоряжениями, запретами без снисхождения, часто сопровождаемыми угрозами, четкой речью и неприветливым тоном. Подчиненным часто делаются замечания и выносятся выговоры. Похвала и порицание в адрес исполнителей крайне субъективны, эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются. Основной метод руководства — приказ, а не просьба. Голос руководителя является решающим. Позиция руководителя находится вне группы, сам руководитель стремится к единоначалию. Инициатива идет от руководителя, подчиненные здесь пассивны, их инициативу руководитель не поддерживает. Возражения и советы им не принимаются. Руководитель ориентирован в основном на задачу, то есть на дело. В коллективе сотрудничество отсутствует, нагнетается напряженная атмосфера, в результате чего деятельность подчиненных снижена.

Демократический стиль

Руководитель демократического (коллегиального) стиля управления распределяет полномочия между собой и подчиненными. Индивидуально решает только срочные и сложные задачи. Большинство задач решается коллегиально. Такому руководителю свойственна не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание высказываются с учетом мнения коллектива. Активность проявляют как руководитель, так и подчиненные.

Основной метод руководства - просьба и поручения. Инструктивные указания выдаются в форме предложений. Мероприятия планируются в основном в коллективе. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. Систематически проводится контроль работы исполнителей. Отношение к нововведениям положительное. За реализацию принятых предложений ответственны все члены коллектива. Руководитель справедлив и требователен. В коллективе создается хороший психологический климат.

В отсутствие руководителя коллектив не снижает своей продуктивности. Позиция руководителя находится внутри группы.

Либеральный стиль

Либеральный или попустительский стиль характеризуется стандартно-формальным тоном руководителя, отсутствием похвалы и порицаний. При выполнении управленческих функций руководитель пассивен. Основной метод его работы — уговоры сотрудников выполнить задание. Дела в коллективе идут сами собой, сотрудничество в коллективе как таковое отсутствует. Контроль над работой сотрудников слабый, а порой и совсем от-

существует. Руководитель указаний не дает. Работа в основном распределяется самими сотрудниками и неформальным лидером. Нововведения руководителю либерального типа чужды, в этом вопросе он остается консерватором.

Коллектив в отсутствие руководителя работает недостаточно эффективно. Позиция руководителя находится в стороне от группы.

Как показала практика, три основных стиля, описанных выше, в чистом виде почти никогда не встречаются. Чаще всего руководителям присущи смешанные стили - директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, пассивно-коллегиальный.

Основные смешанные стили руководства

Директивно-коллегиальный стиль

Руководитель в основном принимает решения самостоятельно. В работе активен, чего не наблюдается у подчиненных. Преобладающие методы работы - приказания и поручения. Контроль над подчиненными осуществляется строго и регулярно. Отличается высокой требовательностью к подчиненным. Основное внимание в работе подчиненных обращает не на достижения, а на их ошибки и просчеты. Отношение к критике отрицательное.

Такой руководитель обычно выдержан, ориентирован на дело, то есть на задачу. К нововведениям относится положительно. В отсутствие руководителя коллектив с работой справляется хорошо.

Директивно-пассивный стиль

Активность исполнителей умеренная. Руководитель часто прибегает к просьбам и уговорам, однако нередко переходит на приказной тон, особенно в тех случаях, когда его первоначальные уговоры не приносят результатов. Контроль подчиненных осуществляет редко, однако достаточно строго. Полагается на компетентность сотрудников. С персоналом тактичен, со своими заместителями в основном строг, требует беспрекословного подчинения. Нововведений избегает. Решение социальных проблем коллектива перепоручает своим заместителям. При отсутствии руководителя коллектив снижает свою эффективность в работе.

Пассивно-коллегиальный стиль

Избегание ответственности, пассивность в выполнении управленческих функций, слабый контроль над подчиненными - основные характерные штрихи к портрету руководителя пассивно-коллегиального стиля управления. Основной метод работы с подчиненными у такого руководителя - просьбы, советы, уговоры. Отношение к нововведениям в области

производства пассивное. Часто может идти на поводу у подчиненных. При отсутствии руководителя коллектив не снижает эффективность своей работы.

Стили руководства могут различаться по степени привлечения подчиненных к процессу принятия решений, образуя некий континуум между двумя полюсами - авторитарным стилем и стилем демократическим (см. рис. 18.)

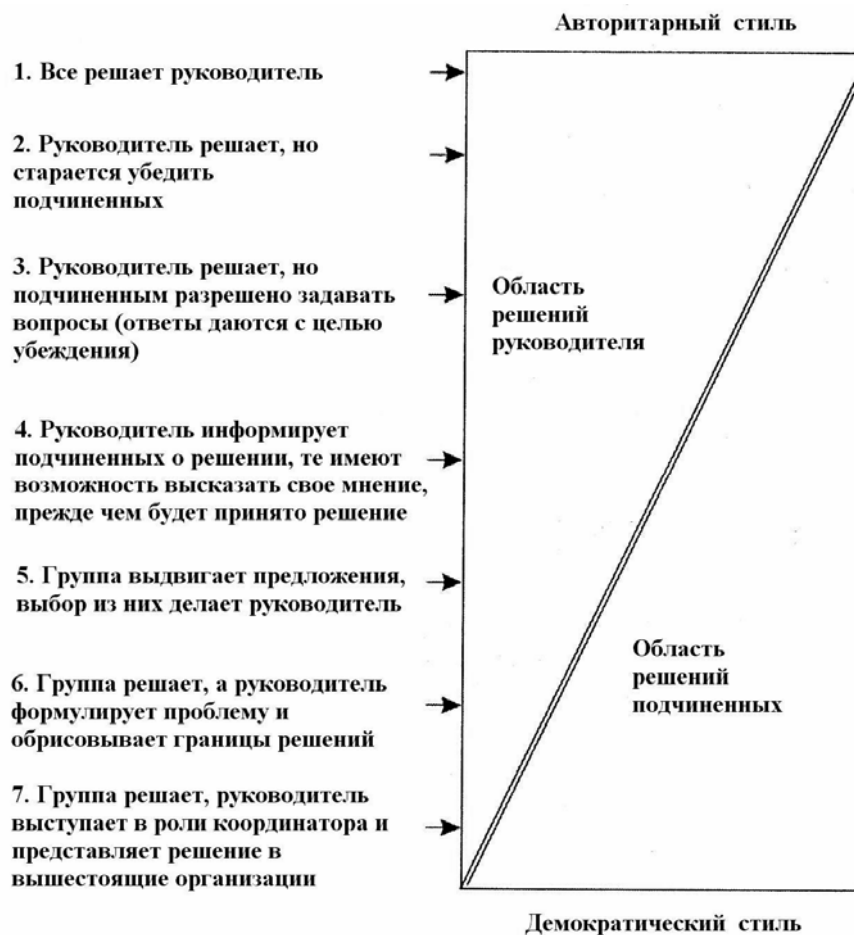


Рис. 18. Континуум стилей руководства в процессе принятия решений

Следует иметь в виду, что форма и содержание действий руководителя не всегда совпадают между собой. На это обратил внимание Р.Л. Кричевский¹: бывает, что авторитарный по своей сущности руководитель внешне ведет себя довольно демократично. Это достигается за счет отработки весьма совершенной техники общения, например, посредством демонстрации расположения к людям, внешнего интереса к ним, их идеям, подчеркнутой вежливости. Такой руководитель с удовольствием Вас выслушает, попросит внести предложения по обсуждаемому вопросу, поблагодарит за активное участие в дискуссии. Но это все. Он твердо убежден, что к реальной выработке решений не допустит никого, хотя, казалось бы, приглашал к этому сотрудников. Но об этом сотрудники узнают лишь позднее.

¹ Кричевский Р. Л. Если Вы - руководитель... - М., 1996. - С. 52-53.

Деловому человеку важно знать, какой стиль управления ему больше всего присущ, в каких случаях следует применять методы партисипативного управления, каковы возможности адаптивного, гибкого управления, какой стиль управления предпочтительнее в соответствующих ситуациях.

В психологическом практикуме к главе 3 приводятся психодиагностические методики по определению стиля управления персоналом, самооценки руководителем своего стиля управления, стиля руководства трудовым коллективом. Их отработка позволит руководителю лучше понять свои сильные и слабые стороны и определить свой оптимальный индивидуальный стиль в процессе выработки управленческих решений.

Отдельные стили управления можно отразить на так называемой «управленческой решетке» Р. Блейка и Дж. Моутон (рис. 19). Матрица «решетка менеджмента» имеет два измерения. Первое измерение — ориентация на производство. Второе измерение — ориентация на персонал, заботу о людях. Первое измерение ориентировано на выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал. Особенно характерно это для руководителей, стремящихся во что бы то ни стало получить производственные показатели. В этом измерении предполагается решение широкого круга производственных вопросов, касающихся эффективности принятия управленческих решений, подбора персонала, организации трудового процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т. п.

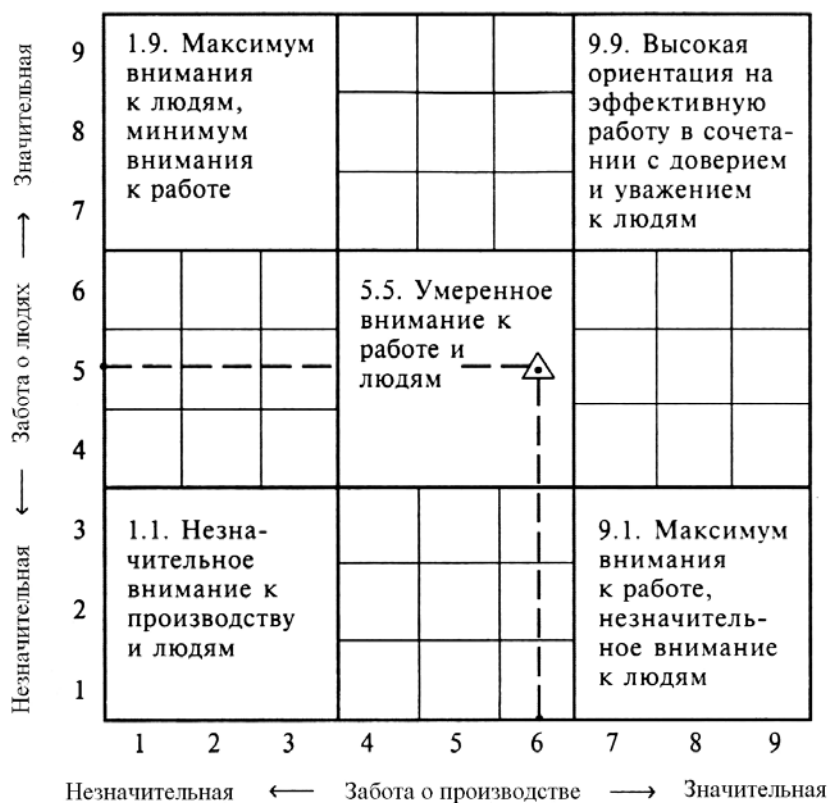


Рис. 19. Характерные типы управленческого поведения («решетка менеджмента»)

Второе измерение (ориентация на персонал) предполагает создание хороших условий труда, отвечающих потребностям и желаниям работников, развитие благоприятных межличностных отношений. Каждый тип управленческого поведения можно обозначить своими координатами.

На рис. 19 обозначены четыре полярные координаты (1.1; 9.1; 1.9; 9.9) и срединная координата 5.5. Координаты 5.9 - 9.9 тяготеют к демократическому стилю управления, при котором сотрудникам предоставляется возможность самореализации и подтверждения собственной значимости. Такой стиль управления соответствует современным научным представлениям об эффективном Руководстве.

Координаты же 5.1 - 9.1 присущи авторитарному стилю управления. Модель с координатами 1.9 соответствует типу руководителя, который в основу своей деятельности ставит человеческие отношения. Такой руководитель удобен для подчиненных, старается уйти от объяснения причин конфликтов в коллективе в надежде, что они уладятся сами собой. Это ведет к тому, что у сотрудников организации падает инициатива. Не имея стимулов к работе, они становятся малоинициативными, теряют интерес к творческой работе.

В психодиагностическом практикуме к главе 3 приводится адаптированный вариант теста «Решетка менеджмента», отражающая управленческую матрицу Р. Блейка и Дж. Моутон. Уточнить свою позицию относительно направленности руководителя применительно к стилю управления персоналом можно, используя этот тест («Решетка менеджмента»).

Вопросы для контроля

1. Какие различия существуют между формальной и реальной властью? Кто может обладать формальной властью? Реальной властью?
2. В чем заключается сущность теории черт (теории «великих людей»)?
3. Дайте характеристику теории лидерства, разрабатываемой в русле поведенческого подхода («ориентация на персонал - ориентация на задачу»).
4. В чем сущность ситуативной теории Ф. Фидлера (вероятностной модели эффективности руководства)?
5. Дайте характеристику континууму стилей руководства в процессе принятия решений (от авторитарного стиля к демократическому).
6. В чем сущность концепции Р. Блейка и Дж. Моутон «Решетка менеджмента»?

Литература

1. Авдеев В. В. Управление персоналом. Технология формирования команды: Учеб. пособие. — М., 2002.
2. Аксеев Ю. Н., Каспарян В. Н., Самыкин С. К. и др. Социология и психология управления. - Ростов н/Д., 2001.

3. Анискин Ю. Л. Организация и управление малым бизнесом: Учеб.-пособие. - М., 2002.
4. Антикризисное управление: От банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. - М., 1995.
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие. — М., 2002.
6. Барднер Г. Л. Бизнес-психология. — М., 2002.
7. Батаршев А.В. Личность делового человека: Социально-психологический аспект. - М., 2003.
8. Батаршев А. В. Типология характера и личности. - М., 2005.
9. Беляцкий Н. П. Организация управления персоналом: Учеб. пособие. - Минск, 2002.
10. Бирюков Е.В., Герасименко В. П., Кирьянов А. Г. Инновационная деятельность в антикризисном управлении. - Ростов н/Д., 2001.
11. Блинов А. В., Василевская О. В. Искусство управления персоналом: Учеб. пособие. - М., 2001.
12. Большаков А.С. Менеджмент: Стратегия успеха. - СПб., 2002.
13. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учебник. - М., 2002.
14. Венделин А. Подготовка и принятие управленческих решений. - М., 1977.
15. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М., 2001.
16. Глушенко В. Б., Глушенко К. И. Разработка управленческих решений. Прогнозирование. Планирование. - Железнодорожный, 2000.
17. Доусон Р. Уверенно принимать решения. - М., 1986.
18. Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента. - М., 2001.
19. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. - М., 2002.
20. Друкер Питер Ф. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения. - М., 2002.
21. Егорошин А. П. Управление персоналом: Учебник. - Нижний Новгород, 2001.
22. Иванов А Л. Менеджмент: Учебник. - СПб., 2002.
23. Иванцевич Д. Ж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М., 2003.
24. Каммероу Дж., Баргер И., Кирби Д. Ваш психологический тип и стиль работы. - М., 2001.
25. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. - М., 1999.
26. Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решений. - СПб., 2002.
27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М., 2002.
28. Китов А. И. Психология хозяйственного управления. - М., 1984.
29. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: Учебник. - М., 2001.
30. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. - М., 1979.
31. Козелецкий Ю. Человек многомерный: Психологическое эссе. - Киев, 1991.

32. Козырев А. А. Информационные технологии в экономике и управлении: Учебник. - СПб., 2001.
33. Котик М. А., Емельянов Л. М. Ошибки управления. - Таллин, 1985.
34. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М., 1991.
35. Кочеткова А. И. Основы современного управления персоналом. - М., 1999.
36. Кузнецов Ю. В. Проблемы теории и практики менеджмента. - СПб., 1999.
37. Кулюткин Ю.Д. Эвристические методы в структуре решений. - М., 1970.
38. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: Системный и ситуационный анализ. -М., 1981.
39. Линчевский Э. Э. Мастерство управленческого общения: Руководитель в повседневных контактах и конфликтах. - СПб., 2002.
40. Литвак Б. Г. Разработка управленческих решений: Учебник. - М., 2002.
41. Кузнецов Ю. В. Проблемы теории и практики менеджмента. - СПб., 1994.
42. Лукьянов А. С. Основы управления: Практический курс. - Таллин, 2005.
43. Лукьянов А. С. Хозрасчетные бригады в промышленности: Опыт и проблемы развития. - Таллин, 1988.
44. Лукьянов А. С. Принятие решения и диагностика управления. - Таллин, 2000.
45. Машков Б.Н. Психология управления: Учеб. пособие. - СПб., 2002.
46. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 1997.
47. Мильнер В. И. Теория организаций. - М., 2002.
48. Мухин В. И. Основы теории управления: Учебник. - М., 2002.
49. Обозов Н. Н. Тип личности, темперамента и характера. - СПб., 1995.
50. Образцов В. И. Десять путей к успеху в управлении. Советы и притчи. Практическое руководство для менеджеров. - М., 2002.
51. Образцов В. И. Лабиринты управления: Руководство для менеджеров. - Калининград, 2001.
52. Осипова Л. В. Основы коммерческой деятельности: Учебник. - М., 2001.
53. Основы менеджмента: Учеб. пособие / В. И. Гончаренко, С. И. Кондратьева, Д. П. Копейкин и др. - М., 2002.
54. Петрушин В. И. Психология менеджмента: Учеб. пособие. - М., 1996.
55. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. - М., 1984.
56. Потеряхин А. Л. Психология управления: Основы межличностного общения. - Киев, 1999.

57. Предпринимательство: Социально-экономическое управление: Учеб. пособие. - М., 2002.
58. Психолог в организации: Советы профессионалов. - М., 2002.
59. Психология управления: Курс лекций / Отв. ред. М. В. Удалцов. - Новосибирск - М., 1999.
60. Розанова В. А. Психология управления: Учеб. пособие. - М., 2002.
61. Романенко И. В. Управление персоналом. - СПб., 2002.
62. Руководство средними фирмами / Н. В. Радионова, Н. Д. Эриашвили, Н. Д. Цимин и др.; Под ред. А. А. Крылова. - М., 2002.
63. Самыкин С. И. и др. Управление персоналом / Под ред. С. И. Самыкина. - Ростов н/Д., 2001.
64. Скрипник К.Д., Гергелев А. Э., Кубасова Т. Л. и др. Управленческая деятельность: Структура, функции, навыки персонала. - М., 2000.
65. Станкин М. И. Психология управления. - М., 2002.
66. Тихомирова А.В. Оценка эффективности управления производством. — М., 1984.
67. Травин З. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. - М., 1995.
68. Удалцова М. Б. Социология управления: Учеб. пособие. - М.-Новосибирск, 2002.
69. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М., 2001.
70. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского, С. И. Самыкина. - М., 1999.
71. Управление персоналом организации: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М., 2001.
72. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского.- М., 2002.
73. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердяк Р. Управление и организация в сфере услуг. - СПб., 2002.
74. Цветаев В. М. Управление персоналом: Учеб. пособие. - М., 2000.
75. Уитмер Дж. Coaching - новый стиль менеджмента в управлении персоналом: Учеб. пособие. - М., 2001.
76. Урбанович А. А. Психология управления. - Минск, 2001.
77. Шексня С. В. Управление персоналом в современной организации. -М., 1997.
78. Щелкунова М. В. Управление женским персоналом. - М., 2001.
79. Эддоунс М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. - М., 1997.

ГЛАВА 4. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Межличностный конфликт как социально-психологический феномен

Конфликт представляет собой столкновение сторон, мнений, противоположно направленных интересов и позиций, перерастание конфликтных ситуаций в открытое столкновение. До сих пор не прекращаются споры о том, какое влияние на деятельность человека оказывают конфликты - отрицательное или положительное. Как отметил А. А. Урбанович (36, с. 318,), одни утверждают, что конфликт есть благо, потому что он:

- помогает выявить проблему и разные точки зрения на нее, а также разные подходы к устранению проблем;
- способствует повышению эффективности деятельности;
- иногда может сплотить коллектив против внешнего давления.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что конфликт есть зло, потому что он:

- повышает нервозность людей, приводит к стрессам;
- ведет к ухудшению социально-психологического климата;
- отвлекает внимание от выполнения непосредственных служебных обязанностей многих людей.

Исходя из этого видно, что конфликт - чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление, и ученые только приступают к исследованию глубинных причин его возникновения и развития. Скорее всего, правы те и другие, а истина лежит где-то посередине. Ведь в коллективе всегда есть место трениям, недовольству, противоречивым мнениям и интересам, а значит, в межличностных отношениях конфликты неизбежны. В некоторых случаях без таких конфликтов не может быть решена та или иная проблема. Важно одно: с конфликтами в организации менеджеру приходится сталкиваться, находить пути разрешения конфликтных ситуаций.

При работе с персоналом, когда производятся кадровые перестановки, применяются моральные и материальные способы стимулирования, типичными для организации будут следующие конфликты (31, с. 454):

- между менеджерским персоналом и подчиненными по поводу способов управления и выполнения функциональных обязанностей (по вертикали);
- между персоналом в связи с принятием новых сотрудников, распределением работ, оплатой труда и т. д. (по горизонтали);
- между самими управленцами при определении целей, способов и направлений совместной деятельности.

Важно подчеркнуть, что многие исследователи, например, А.Я. Анцупов, Б. Зигерт, А. И. Китов, К. Ланг, Б.Ф. Ломов, А. А. Малышев, Л. А. Петровская, относят разрешение конфликтов к числу управленческих функций руководителя.

Основными компонентами конфликта являются: объект конфликта, субъекты (участники) конфликта, конфликтная ситуация, инцидент.

Объект конфликта представляет собой конкретные причины, движущие силы конфликта. Точное знание объекта позволяет прогнозировать поведение участников конфликта. Объект конфликта как социальное явление вызывает определенную конфликтную ситуацию, которая возникает в результате безуспешного решения спорного вопроса противоборствующими сторонами, определенной проблемы и т. п.

Субъекты (участники) конфликта - это отдельные лица или группы людей. Как частный случай субъектами конфликта могут выступать организации (фирмы). Наличие объекта и участников конфликта создает конфликтную ситуацию. Участники конфликта связаны определенными межличностными отношениями, претендуют на единоличное манипулирование объектом.

Конфликтная ситуация понимается как противоречивая позиция сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использованию различных средств для их достижения, несовпадение интересов и желаний¹. В основе конфликтных ситуаций лежат противоречия. Однако иногда бывает достаточно мелочи - неудачно сказанного слова, высказанного мнения, - чтобы возникло противоречие. Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную ситуацию необходимы определенные условия: значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия, препятствия со стороны одного из оппонентов для достижения целей других участников, превышение уровня личной или групповой терпимости к возникшему препятствию. Конфликтная ситуация изменяется под влиянием ряда факторов (взгляда оппонента, подмены объекта конфликта, отказа одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.). Примером подмены объекта конфликта является малопродуктивный вариант спора, когда предмет дискуссии забыт и партнеры переходят к оценке интеллектуальных, профессиональных, характерологических качеств друг друга (Н. Н. Обозов, 25, с. 8).

Конфликтная ситуация — это необходимое условие для возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Выделяют три группы причин, вызывающих конфликты (Р.Л. Кричевский, 19, с. 250-253; А. А. Урбанович, 36, с. 329- 331):

Причины, порожденные процессом деятельности:

- технологическая взаимозависимость и взаимосвязь работников, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого. Например, выполнение задания бригадой, командой, когда действия одного ставят под удар действия всех;

¹ Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. - М., 1988. - С. 139.

- перенос проблем, решаемых по вертикали, на горизонтальный уровень отношений. Например, нехватка оборудования и инструментов иногда ведет к напряженности и в отношениях по горизонтали;

- невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель - подчиненный». Например, руководитель не обеспечивает надлежащих условий деятельности для подчиненных или подчиненные не выполняют требований руководителя, что ведет к типичному вертикальному конфликту;

- несоответствие поступков человека принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям. Например, попадая в новый коллектив, человек не может сразу усвоить нормы межличностных отношений, царящих там, и это также ведет к конфликту.

Вторая группа причин порождается психологическими особенностями человеческих отношений:

- взаимные симпатии и антипатии;
- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (наличие противоборствующих группировок, культурных различий и др.);
- плохая психологическая коммуникация (люди не считаются с потребностями других, не учитывают их психические состояния);
- нарушение принципа территориальности (когда нарушаются установленные эмпирические зоны и территории, которые существуют у каждого человека).

К третьей группе относятся причины, порождаемые личностным своеобразием членов коллектива (характерологическими чертами личности):

- неумение контролировать себя;
- низкий уровень самоуважения;
- повышенная тревожность;
- агрессивность;
- низкая коммуникабельность;
- чрезмерная принципиальность в сочетании с догматизмом и др.

Конфликты по вертикали - «руководитель - подчиненные» чаще всего возникают из-за несвоевременного и низкого контроля исполнения управленческих решений, покровительства руководителя приближенным и любимчикам, потакания доверенным лицам, Низкого самоконтроля и постоянной нехватки времени из-за неупорядоченности своего личного образа жизни. Н. Н. Обозов отмечает, что напряженность в отношениях как эмоционально окрашенное разногласие мнений возникает при одностороннем или двустороннем неприятии позиций участников спора (25, с. 7). Это происходит из-за нежелания или неумения встать на место другого и с его позиций рассмотреть ситуацию, осознать возникшее противоречие. Идентификация как отождествление себя с другим во многих случаях помогает людям разрешить возникшие противоречия в межличностных отношениях. Отсюда следует важный вывод: при возникновении напряжения в отношениях следует стремиться не к разобщенности и избеганию встреч

друг с другом, а наоборот, искать пути к общению, по возможности применяя механизм идентификации, то есть понимания и интерпретации другого человека путем отождествления себя с ним. Такой механизм обеспечивает взаимопонимание партнеров по общению и во многих случаях способствует снятию напряженности, натаютости, обиды.

Опираясь на данные исследований Э. Кречмера, У. Шелдона, Н. Озерского, Н. Н. Обозов разработал концепцию трехкомпонентной структуры поведения личности, включающей в себя когнитивный (познавательный), аффективный (чувственный) и практический (преобразующий) элементы. Преобладание познавательного или информационного компонента характеризует «мыслителя», аффективного (эмоционально-коммуникативного) - «собеседника», а практического (поведенческого, регулятивного) - «практика» (27, с. 4). Исходя изданной концепции Н.Н. Обозов определил и три различных типа поведения в конфликте. Ниже приводятся данные по этим трем типам личности, как они описываются в книге «Психология конфликта и способы его разрешения» (Обозов Н. Н., 1995. С. 11-13).

Для «мыслителя» самое существенное в жизни - процесс познания окружающего мира и своего личного мира. «Мыслитель» выстраивает сложную систему доказательств собственной правоты и неправоты своего оппонента. И только изменившиеся жизненные обстоятельства могут вывести конфликтующие стороны из тупика. «Мыслитель» более осторожен в действиях, он продумывает логику своего поведения. В отношениях с сотрудниками придерживается определенной дистанции, поэтому в конфликтных ситуациях оказывается реже, чем другие типы. В силу ориентированности на себя и плохой управляемости извне «мыслители» друг с другом сотрудничают малоэффективно. Конфликты между ними отличаются тем, что для них общение - весьма важный элемент, это позволяет лучше осознать причину конфликта и понять друг друга.

«Собеседники» более поверхностны в отношениях, круг знакомств у них достаточно широк, на длительное противостояние позиций в конфликте они не способны. А вот между «мыслителем» и «практиком» отношения остаются напряженными достаточно долго, этому способствует погруженность «мыслителя» в себя, его медлительность.

Самые опасные для деловых и личностных взаимоотношений длительные конфликты. Они препятствуют выявлению отношений в общении. К сожалению, так складываются отношения между «практиками». Практический тип такие отношения сглаживает, компенсирует ориентацией на деятельность или на поиск контактов с другими людьми.

«Собеседник» может разрешать конфликтные ситуации лучше, чем другие типы, у него конфликт меньше затрагивает глубинные чувства личности, такие люди стремятся сглаживать возникающие противоречия в самом начале. «Собеседники» предпочитают любое сотрудничество, умеют в него включаться. «Практики» же предпочитают официальное взаимодействие, регламентирующее позиции «лидер - ведомый», когда он

легко и с удовольствием управляет другим, или может покорно принимать создавшиеся обстоятельства, вынуждающие его подчиняться.

В различных литературных источниках конфликты классифицируются по-разному. Но в основе любого конфликта независимо от уровня протекания могут лежать организационные, производственные и межличностные причины. По этому признаку можно разделить конфликты на три группы: организационные, производственные и межличностные (38, с. 152-154).

Организационный конфликт

Возникает в коллективе вследствие рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. К каждому работнику предприятие (организация) предъявляет целый ряд требований, зафиксированных в определенных документах (правилах, временных распоряжениях, должностных инструкциях и пр.), а также закрепленных в межличностных традициях и нормах поведения. Однако поведение любого работника индивидуально. Он ищет свое служебное и личное место в коллективе, стремится найти применение своим способностям, удовлетворение в общении с другими сотрудниками организации и т. д.

Конфликт возникает, если работник не выполняет требования должностных инструкций, установленные правила и нормы поведения. С другой стороны, конфликт может возникнуть, если сами требования, предъявляемые работнику, противоречивы, нечетки. Этому способствует низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей и т. д.

Производственный конфликт

Возникает в результате низкого уровня организации труда и управления. Причинами этого могут быть изношенная техника, технологическое оборудование, морально устаревший станочный парк, не приспособленные для нормальной работы служебные помещения и т. д. Такие конфликты могут возникать также из-за недостаточной информированности управленческого персонала, неквалифицированных управленческих решений, (непродуманных норм выработки, низкой квалификации работников и т. д.). Преодоление этих конфликтов связано с внедрением научной организации труда с опорой на экономические и психологические методы управления.

Ниже более подробно рассматриваются межличностные конфликты.

4.2. Природа межличностных конфликтов

Межличностный конфликт чаще всего возникает при отсутствии объективных внутрипроизводственных и организационных причин - в результате антипатий и личной неприязни друг к другу, на основе несовпадения ценностей, установок, норм поведения и т. д.

Межличностный конфликт может развиваться и на почве разногласий в производственной сфере. В этом случае деловая основа разногласий переходит во взаимную неприязнь или даже вражду. Если организационный и производственный конфликты носят мобильный характер и могут быть прекращены после устранения причин, то межличностный конфликт зачастую протекает ожесточенно, враждебно, носит затяжной, длительный характер.

Каждый конфликт независимо от причин возникновения имеет следующую структуру:

1. В конфликте обозначены стороны - участники конфликта.
2. Налицо несовместимость ценностей и намерений сторон.
3. Поведение сторон характеризуется стремлением разрушить планы и намерения друг друга.
4. Допускается применение силы с целью повлиять на поведение другой стороны в нужном для себя направлении.

Межличностные конфликты возникают в результате наличия как объективных, так и субъективных факторов. *Объективные факторы* создают потенциальную возможность возникновения конфликта. Например, на вакантную должность претендуют два или несколько сотрудников. Между ними возникает соперничество, которое может стать причиной конфликта. *Субъективные факторы* в межличностном конфликте складываются на основе индивидуальных особенностей личности. Они в наибольшей степени определяют динамику развития и разрешения межличностного конфликта.

Истоки межличностных конфликтов, их природа относятся к области социальной перцепции, под которой понимается восприятие, взаимопонимание, оценка людьми социальных объектов (других людей, самих себя, групп, других социальных общностей). При взаимодействии в совместной деятельности важно именно взаимопонимание, то есть восприятие человека и изучение особенностей межличностной перцепции. На основе восприятия человека человеком формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, эмоциях, установках партнера по общению. Этот процесс в межличностной перцепции осуществляется с двух сторон: каждый из партнеров по общению уподобляет себя другому. Следовательно, при взаимодействии людей в совместной Деятельности должны быть приняты в расчет не только потребности, мотивы и установки одного человека, но и всех людей, участвующих в общении. Кроме того, в расчет должны быть приняты все три измерения «Я»: 1) Я как данность, то есть сам субъект, Каков он есть в действительности; 2) субъект, каким он видит самого себя; 3) субъект, каким он видится другому.

Г.И. Козырев вслед за Эриком Берном интерпретирует причины возникновения межличностных конфликтов пересекающимися транзакциями (5; 17).

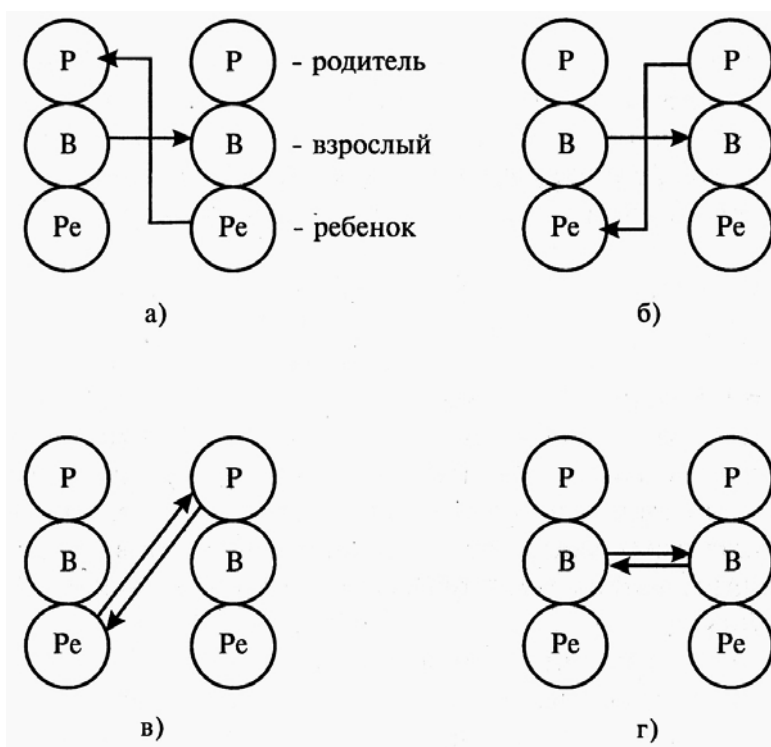


Рис. 20. Пересекающиеся (позиции «а», «б») и дополнительные (позиции «в», «г») транзакции по Э. Берну

На рис. 20 каждый участник взаимодействия может занимать одну из трех позиций, которые условно можно обозначить как Родитель, Взрослый, Ребенок. Позиция Ребенка может быть определена как позиция «Хочу», позиция Родителя - как позиция «Надо», а позиция Взрослого - как соединение позиций «Хочу» и «Надо». За единицу общения принята так называемая транзакция, состоящая из транзакционного стимула и транзакционной реакции. При нормальных человеческих отношениях стимул влечет за собой уместную, ожидаемую, естественную реакцию. Такие транзакции называются дополнительными, они не создают конфликтных ситуаций, процесс контактов может продолжаться неопределенно долго (позиции «в» и «г»). В позиции «в» один из субъектов доминирует над другим или занимает позицию покровителя, другой субъект довольствуется ролью Ребенка, свою позицию принимает как должное и конфликты не возникают. Наиболее продуктивной в общении людей является позиция «г» (BoB). Это общение равноправных людей, не ущемляющее достоинств ни одной из сторон.

Адекватному восприятию человека другим человеком мешают сложившиеся стереотипы и негативные установки одного из партнеров по общению по отношению к другому. Стереотипы складываются в условиях дефицита времени, обобщения личного опыта и предвзятых представлений в определенной социальной среде («Все продавцы ...», «Все мужчины -

прохвосты», «Все женщины ...» и пр.). Установка как предрасположенность субъекта действовать определенным образом формируется под воздействием слухов, мнений о данном социальном объекте. В конфликтной ситуации негативная установка углубляет раскол между оппонентами, затрудняет разрешение межличностных конфликтов.

Позиции «а» и «б» на рисунке отражают пересекающиеся трансакции, они как раз и являются источниками конфликтов. К примеру, в позиции «а» стимул рассчитан на взаимоотношения «Взрослый - Взрослый»: «Давай попробуем понять, почему в последнее время ты стал много пить» (стимул). Реакция: «Ты, как мой отец, все время меня критикуешь». Здесь налицо пересекающаяся трансакция, ведущая к созданию конфликтной ситуации (трансакция первого типа). В позиции «б» приведена трансакция второго типа. К примеру, на вопрос: «Не знаешь ли ты, где мои записки?» - следует ответ: «Почему ты никогда не знаешь, где твои вещи? Ты ведь, кажется, не ребенок?» Здесь также ситуация ведет к конфронтации сторон, назревает конфликтная ситуация.

Всякий реальный конфликт развивается и протекает во времени, то есть представляет собой процесс, состоящий из определенных стадий.

Первая стадия - возникновение объективной конфликтной ситуации. Например, если двое или более сотрудников стремятся к одной и той же цели, а объективно достичь ее сейчас может только один из них (скажем, вступление в вакантную должность, получение нового автомобиля для шофера, выделение квартиры и т. п.).

Вторая стадия - осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из участников. На этой стадии могут быть два пути разрешения конфликта. Первый путь - переход участников к конфликтному поведению. Второй путь - стремление одного или обоих участников предотвратить конфликт. Когда правомерность требований и притязаний разных сторон изначально отвергается, вторая стадия означает переход к конфликтному поведению. Второй путь более целесообразен. Успех ее зависит от ряда причин (личности руководителя, принципов руководства, уровня социально-психологических знаний руководителя, участников конфронтации и т. п.).

Третья стадия - непосредственный переход к конфликтному поведению. Каждая из сторон стремится блокировать достижения и цели противоположной стороны, активно реализовать свои намерения. Это приводит к обострению эмоционального фона конфликтного поведения. Эмоции же еще больше обостряют конфликтное поведение сторон.

Четвертая стадия - это последняя стадия развития конфликта и его разрешение. Пути разрешения конфликтных ситуаций разнообразны и зависят от многих причин как субъективного, так и объективного характера.

4.3. Пути предупреждения и преодоление межличностных конфликтов

Основными путями разрешения конфликтов являются:

1. *Взаимное примирение* сторон, при котором конфликтная ситуация прекращается. Сложность здесь заключается в поиске объективной стороны примирения.

2. *Путь компромисса*, при котором частично удовлетворяются притязания обеих сторон, осуществляются взаимные уступки.

3. *Разрешение конфликтов* на принципиальной деловой основе.

Но так бывает не всегда. Иногда в результате малопродуктивного исхода переговоров участников конфликта заглушить спор не удастся, никто из них не принимает во внимание позиции другого, развивается конфронтация. Полного примирения не происходит. Однако посредники в споре могут лучше видеть сильные и слабые стороны, понять интересы и запросы друг друга.

И совсем неблагоприятный исход в конфликте - *принуждение*. Это прямолинейное навязывание другой стороне своей позиции, отвергающей любые доводы оппонента.

Из сказанного можно заключить, что важнейшим направлением предпринимательской деятельности должна стать профилактика конфликтов, то есть использование возможностей для предотвращения конфликтных ситуаций. Какие же способы следует применять для профилактики, предупреждения конфликтных ситуаций и конфликтов?

Большая роль здесь принадлежит руководителю организации (предприятия, фирмы). В своей деятельности он должен учитывать индивидуальные возможности исполнителей, их способности, склонности, интересы, направленность личности. Так, если работа не популярна, важно предусмотреть соответствующие стимулы и формы конкретной компенсации. К важнейшим условиям профилактики относятся принцип справедливости, равномерности распределения заданий. Конечно, руководителю проще поручать дело тому, кто быстро и качественно выполняет разные виды работ. Но это не лучший путь. Это приводит к появлению в коллективе «иждивенцев».

При возникновении конфликтных ситуаций может быть применена тактика предотвращения конфликтов на основе концепции К. Томаса о поведении личности в конфликтных ситуациях. При этом выделяются следующие способы регулирования конфликтов:

Соревнование (конкуренция) - это стремление добиться своих интересов в ущерб другому.

Избегание означает отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденций к достижению собственных целей.

Приспособление - принесение в жертву собственных интересов Ради другого.

Сотрудничество предполагает альтернативное решение, полностью удовлетворяющее интересы обеих сторон.

Компромисс — это соглашение на основе взаимных уступок. Принимается вариант, снимающий возникшее противоречие (рис. 21).

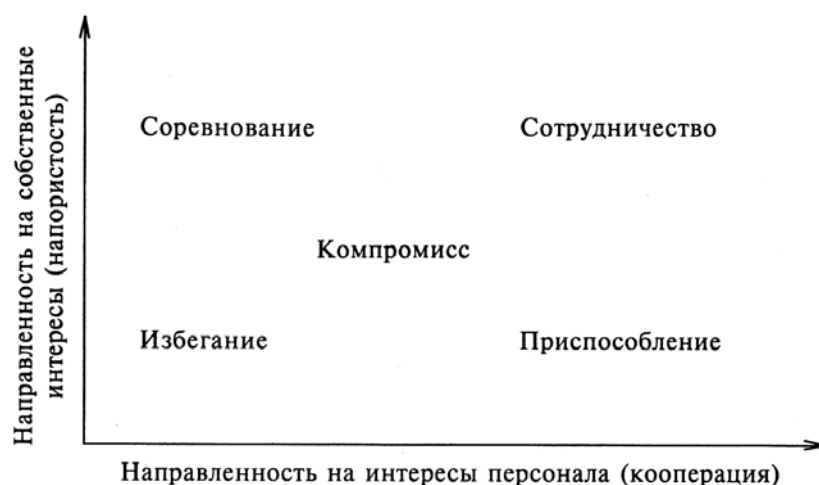


Рис. 21. Двухмерная модель регулирования конфликтов К. Томаса

Основными измерениями в двухмерной модели регулирования конфликтов К. Томаса являются напористость, для которой характерна направленность на собственные интересы, и кооперация, связанная с вниманием человека к интересам людей, вовлеченных в конфликт.

Предполагается, что при уходе от конфликта ни одна из сторон не достигает успеха. При таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо проигрывают оба, если не идут на уступки. И только при сотрудничестве обе стороны оказываются в выигрыше.

В психологическом практикуме к данной главе приводится методика определения поведения личности в конфликтных ситуациях на основе теста К. Томаса.

В настоящее время психологи чаще склоняются к мнению, что даже в самой эффективной организации конфликты приносят положительный эффект. Следует только правильно управлять ими. Под *управлением конфликтами* понимается целенаправленное воздействие, направленное на устранение или минимизацию причин, породивших конфликт, и на коррекцию поведения участников конфликта (35, с. 398). Умение организовать свое собственное поведение, высказать собственную точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны других лиц является важным условием управления конфликтами в организации. При возникновении конфликта важно применять следующее правило: участники определяют, как им вести себя дальше, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах. Как раз для этого американские психологи и социологи К. Томас и Р. Килменн разработали двухмерную модель поведения в конфликте, о которой говорилось выше.

В этой модели были выведены пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации: уступчивость, уклонение, противоборство, сотрудничество, компромисс.

Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами. Ниже они представлены в обобщенном виде в трактовке А. В. Морозова (24, с. 337—338).

1. Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов:

- а) возникновение разногласий;
- б) возрастание напряженности в отношениях;
- в) осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;
- г) собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающиеся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;
- д) исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешение конфликта в полном смысле - это устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

2. Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.

3. Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

4. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция - это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы - это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы - это наши желания и заботы, именно в них ключ к решению проблемы.

5. Делайте разграничение между участниками конфликта и возникающими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). «Ваша проблема - не вина других», - утверждают известные американские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

6. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

7. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

8. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и

индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

Конфликты могут быть четко разделены на *две основные группы* по критерию осознанности - неосознанности их возникновения. *В первую группу* входят конфликты, происходящие от непонимания ситуаций и неумения себя вести (сдержаться, промолчать, когда это надо). То есть это конфликты, возникающие неосознанно.

Ко второй группе относятся такие конфликты, которые возникают осознанно, по воле, по крайней мере, одной из конфликтующих сторон с целью «выплеснуть» на собеседника свою агрессию и тем самым снизить напряжение.

Агрессивностью называется устойчивая черта личности, выражающаяся в готовности к агрессивному поведению. В истории развития человечества агрессивность играла важную роль для выживания. Со времени появления цивилизации вся история отмечена вооруженными конфликтами между племенами, классами или нациями. Можно заключить, что агрессивность является одной из врожденных установок. Однако в процессе социализации агрессивность может сдерживаться культурно-этическими нормами (нормами социальной ответственности, нормами возмездия за акты агрессии). Важная роль здесь принадлежит ситуационной переменной, к которой как раз и относится конфликтная ситуация.

Если такого выхода нет, у человека могут развиваться психосоматические заболевания (гипертония, язва желудка и двенадцатиперстной кишки, гастрит, колит, инсульт, ишемия, инфаркт - вот далеко не полный перечень таких болезней). Таким образом, накопившаяся отрицательная энергия требует выхода. Он просто необходим для человека. Однако разряжаться на окружающих - это не выход, а выходка!

Существуют три основных способа снятия агрессивности - пассивный, активный и логический. Разберем их по порядку (А. В. Морозов, 24, с. 338-340).

Пассивный способ заключается в том, чтобы «поплакаться» кому-то, пожаловаться, просто выговориться. Слезы снимают внутреннее напряжение, так как с ними из организма выводятся вредные ферменты - спутники стресса (например, адреналин). Дать облегчение - одна из важнейших функций слез.

Активные способы строятся на двигательной активности. В их основе лежит тот факт, что адреналин - спутник напряженности - «сгорает» во время физической работы. Лучше всего той, что связана с разрушением целого, расчленением его на части - вскапывание земли на садовом участке, работа топором и пилой, косьба и пр.

На спортивных занятиях быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис, футбол, хоккей, волейбол, бадминтон, гольф.

Логический способ приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Для такого человека главное - докопаться до сути явления, сосредоточиться на

неприятностях, пока не будет найден выход из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того, человек занимается привычным делом, мыслительной работой. В результате такой работы эмоции притупляются. А это само по себе чрезвычайно важно.

Основные правила бесконфликтного общения таковы:

1. Не используйте конфликтогены. *Конфликтогенами* называются слова, действия (или бездействие), способствующие возникновению и развитию конфликта, то есть непосредственно приводящие к конфликту.
2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.
3. Проявляйте эмпатию к собеседнику. *Эмпатия* - это постижение эмоционального состояния, понимание другого человека путем эмоционального вчувствования в его переживания.
4. Делайте как можно больше благожелательных посылов.

Весьма разнообразна *технология управления конфликтами*. В последнее время ее арсенал пополнился новыми методиками и техниками, среди которых следует отметить такие, как вознаграждение и смена стиля руководства в управлении.

Вознаграждение как метод управления конфликтными ситуациями, оказывая влияние на поведение, позволяет избежать дисфункциональных последствий. Система вознаграждений предусматривает поощрение лиц (в том числе менеджеров), которые стремятся решать проблемы комплексно, в интересах всей организации.

Смена стиля руководства и даже смена руководителя применяется с целью предотвращения напряжения, стрессов, конфликтов. К числу техник такого рода относятся (31, с. 464):

- внимательное выслушивание (стремление установить и поддерживать контакт с подчиненными при выдаче задания, получении обратной связи, обсуждений межличностных отношений);
- уважительное отношение, доброжелательность, терпимость, самоконтроль;
- отвлечение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности;
- уменьшение социальной дистанции;
- информирование о своем состоянии, вызванном сообщением собеседника, понимание его самочувствия;
- обращение к фактам, проверка реальностью;
- обращение за советом, обещание помощи.

Появились и новейшие технологии, например, медиация. *Медиацией* называется процесс оказания помощи конфликтующим сторонам со стороны независимого специалиста-посредника (медиатора) с целью достичь взаимоприемлемого урегулирования спора путем переговоров. Для проведения медиации специалисты по переговорному процессу (конфликтологи, медиаторы) пользуются специальной аппаратурой и

оригинальными методиками. Для успешного урегулирования конфликта в процессе медиации важно соблюдать следующие правила (там же, с. 465).

1. Признание наличия конфликтной ситуации, существования оппонента как факта и ценности, что отнюдь не означает признания справедливости выдвигаемых им требований.

2. Признание каждой стороной факта противостояния и наличия разногласий и различий.

3. Некое представление о содержании несовместимых интересов (расплывчатое, диффузное предъявление интересов не позволяет сосредоточиться на урегулировании конфликта).

4. Подготовка сторон к принятию определенных общих правил и норм поведения, соблюдение которых обеспечит сохранение или поддержание отношений между ними как в ходе самих переговоров, так и в последующем.

Перечисленные правила приводятся в работах Р. Фишера и У. Юри (39). Среди отечественных психологов основные правила поведения в конфликте разрабатывались, например, Н. Н. Обозовым. Ниже приводятся пять таких правил, соблюдение которых значительно помогает минимизировать отрицательное влияние последствий конфликтов (25).

Правило первое - справедливое, непредвзятое отношение к инициатору конфликта. Всякий межличностный конфликт начинается с того, что в паре или в группе появляется человек, чем-то недовольный. Это инициатор конфликта. Он выступает с требованиями, претензиями, обидами и ждет, что партнер прислушается к нему и изменит поведение. Чаще всего партнер реагирует отрицательно, обвиняя первого в том, что тот снова чем-то недоволен, опять затевает ссору по пустякам. Роль обвиняемого всегда неприятна, оппонент старается ее избежать. Для того чтобы конфликт с первого же шага не пошел по «кривому пути», необходимо терпеливо и справедливо отнестись к инициатору столкновения. Не отмахиваться, не бранить, но внимательно и доброжелательно его выслушать.

Правило второе - не расширяйте предмет ссоры. Вначале следует выявить предмет конфликта и не расширять его. Под предметом ссоры понимается причина недовольства партнера. Следует выяснить, что его конкретно не устраивает, что ему не нравится в поведении другого. Это правило должен соблюдать инициатор конфликта. Зачастую ссорящиеся не умеют соблюдать это правило. Смутное раздражение осознается слабо, проявляясь в испорченном настроении. Партнеры погружаются во взаимных обвинениях, придирках, оскорблениях, после чего предмет спора как бы отодвигается на второй план. Следует ограничить число претензий к партнеру по общению, предъявленных за один раз. Опасность расширения числа претензий ведет к разбросанности в споре и подмене предмета спора.

Правило третье - позитивная формулировка острой ситуации. Это правило заставляет инициатора взвесить все «за» и «против» в выдвигаемом обвинении, рассчитать возможные последствия конфликта. Это правило может снизить потенциал негативной напряженности инициатора.

Правило четвертое - эмоциональная выдержанность. Нередко конфликтующие партнеры могут верно определить предмет конфликта, наметить его исходы, но тон разговора сводят к сплошной перепалке. При этом их высказывания часто бывают категоричны, безапелляционны, требовательны. Иногда они ведут спор на повышенных тонах, не выбирая выражений. При панибратских отношениях на производстве грубость обращения друг с другом становится нормой. И если мужчина проще переносит вульгарные выражения, то женщину они оскорбляют. Следует быть эмоционально выдержанным в споре, не допускать брани, быть вежливым и тактичным.

Правило пятое - не допускайте конфликтов, затрагивающих чувства личного достоинства человека. Это правило обезличенного спора. Деловые конфликты могут быть разрешены гораздо легче и проще. Другое дело личные конфликты. Они трудно разрешимы.

Когда в процессе общения с сотрудниками менеджер встречает сопротивление со стороны одного из них, важно выяснить, к какому типу относится этот сотрудник, каков его темперамент, характер. Относится ли он к акцентуированной личности или к личности конфликтующей. Своеобразные типы конфликтующих личностей приводятся Д. Скоттом:

Агрессивные - лица, которые говорят колкости, задирают других и раздражаются, если их не слушают.

Жалобщики - всегда на что-нибудь сетуют, сами же ничего не делают для решения проблемы, так как считают себя не способными ни на что или не хотят брать на себя ответственность.

Молчуны - спокойны, немногословны и невозмутимы. Трудно понять, чего они хотят и о чем думают в действительности.

Сверхпокладистые - всегда говорят «да», по любому поводу обещают поддержку, но нередко их слова расходятся с делом, они не оправдывают ожиданий.

Вечные пессимисты - они всегда и во всем предвидят неудачи.

Всезнайки - считают себя выше других. Их мнимое превосходство дополняется сознанием собственной важности, на самом деле они лишь играют роль.

Нерешительные (стопоры) - лица, которые не могут принять то или иное решение, поскольку боятся ошибиться.

Максималисты - те, кто хочет чего-то прямо сейчас, хотя в этом нет особой необходимости.

Невинные лгуны - те, кто замечает следы серий обманов, так что невозможно понять, во что верить, а во что нет.

Ложные альтруисты - делают «добро», но в глубине души сожалеют об этом.

Ф.М. Бородкин и Н. М. Коряк описали шесть типов конфликтных личностей (4), которые приводятся ниже (см. табл. Л 2 на стр. 240).

Знание того, к какому типу конфликтующих личностей относится собеседник, улучшит тактику поведения менеджера при общении с ним.

Решающая роль руководителя в поиске путей предупреждения конфликтных ситуаций и улаживании конфликтов несомненна. В силу своего служебного положения руководитель заинтересован в поддержке конфликтов позитивной направленности, то есть таких конфликтов, которые идут на пользу общему делу. Вместе с тем руководитель обязан принимать быстрые и действенные меры по преодолению деструктивных конфликтов, негативные последствия которых причиняют ущерб организации, целям ее функционирования.

Таблица 12

Типы конфликтных личностей

Тип	Характерные особенности	
	Стереотипы поведения	Адаптивные возможности
Демонстративный	К источнику конфликтов себя не относит; стремится хорошо выглядеть перед другими, быть в центре внимания; избегать кропотливого труда; больше эмоционален, чем рационален.	Способен к ситуативному приспособлению; планирование деятельности по обстоятельствам, не доводит планы до полного воплощения; в ситуации спора чувствует себя хорошо (особенно при поверхностных столкновениях).
Ригидный	Имеет завышенную самооценку; подозрителен; постоянно требует подтверждения своей значимости; не критичен по отношению к собственному поведению; обидчив.	Адаптивный потенциал низок; прямолинеен, негибок; нечувствителен к мнению окружающих; не учитывает ситуативные изменения; чувствителен к несправедливостям (реальным и мнимым).
Неуправляемый	Плохо предсказуем; поведение вызывающее, агрессивное; имеет завышенную самооценку, в неудачах и неприятностях обвиняет других; требует подтверждения собственных достоинств.	Недостаточно точно контролирует себя; импульсивен; неумело планирует свою деятельность; слабо учитывает прошлый опыт; не признает общепринятых норм.
Сверхточный	Скрупулезен в работе; чувствителен к деталям; придает излишнее значение замечаниям; сильно переживает свои просчеты и неудачи вплоть до психосоматических расстройств.	Проявляет повышенную тревожность; обидчив и придирчив; неадекватен в оценке взаимоотношений; внешне сдержан, эмоционально беден.
Бесконфликтный	Неустойчив в оценках и мнениях; непоследователен в поведении; излишне склонен к компромиссу; недостаточно настойчив, имеет слабо развитые волевые качества; поверхностен в оценке поступков, как своих, так и окружающих.	Легко внушаем, внутренне противоречив; из ситуаций извлекает сиюминутный успех; прогностичность развита недостаточно; зависим от мнения окружающих, особенно лидеров.
Целе-направленно конфликтный	Конфликт для него - средство достижения целей; склонен к манипуляциям во взаимоотношениях; владеет техникой общения в споре; чаще является активной стороной в конфликте.	Действия в конфликте спланированы, варианты просчитаны, позиции оценены. /

Большое значение для менеджера при работе с персоналом имеет соблюдение норм служебной этики. «Нужно иметь в виду, - пишет по этому поводу И. Е. Ворожейкин, - что руководитель в условиях конфликта может оказаться по меньшей мере в двух положениях - либо субъекта, прямого участника конфликта, либо посредника, арбитра, выступающего примирителем противостоящих сторон». Чаще всего непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель становится в тех случаях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового

законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения подчиненных (8, с. 200).

Такие негативные свойства, как грубость, высокомерие и неуважение, невыполнение обещаний и обман, нетерпимость к мнению других присущи людям с деформированной волей, плохо воспитанным, склонным принижать достоинства подчиненных, зажимать критику в свой адрес. В этом, по мнению И. Е. Ворожейкина, заключается нарушение служебной этики.

О нормах и правилах этики менеджера по управлению персоналом см. п. 5.4.6.

Вопросы для контроля

1. Дайте характеристику понятия «конфликт». Позитивная и негативная оценка конфликта.
2. Перечислите основные компоненты конфликта. Что является объектом конфликта? Субъектом конфликта? Что собой представляет конфликтная ситуация?
3. Причины, вызывающие конфликтную ситуацию: перечислите основные причины, связанные с процессом деятельности; причины, порождаемые психологическими особенностями межличностных отношений; причины, связанные с характерологическими чертами личности.
4. Классификация конфликтов: дайте характеристику организационным конфликтам; производственным конфликтам; межличностным конфликтам.
5. Какова природа межличностных конфликтов? Влияние объективных и субъективных факторов в возникновении межличностных конфликтов.
6. Стадии развития конфликта. Характеристика стадий.
7. Основные пути разрешения конфликта (примирение сторон, путь компромисса, разрешение конфликта, конфронтация, принуждение). Их краткая характеристика.
8. Пять способов регулирования конфликтов по К. Томасу. Краткая характеристика.
9. Приведите основные рекомендации по управлению конфликтами.
10. Агрессивность как характерологическая черта личности. Три способа минимизации агрессивности (снижения агрессивности).
11. Правила, с помощью которых можно оптимизировать тактику своего поведения в конфликте. Краткая характеристика.

Литература

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник. - М., 2001.
2. Батаршев А. В. Психология личности и общения. - М., 2005.
3. Батаршев А. В. Личность делового человека: Социально-психологический аспект. - М., 2003.
4. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт. - Новосибирск, 1984.

5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. - СПб., 1992.
6. Бэрн Р., Ричардсон Д. Агрессия. - СПб., 1997.
7. Вишнякова Н. Ф. Конфликтология: Учебное пособие. - Минск, 2002.
8. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология: Учебник. - М., 2001.
9. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент: Настольная книга руководителя. - Калуга, 2002.
10. Дмитриев А. В. Конфликтология: Учебное пособие. - М., 2002.
11. Дружинин В. В., Конторов Д. С, Конторов М. Д. Введение в теорию конфликта. - М., 1989.
12. Емельянов С. И. Практикум по конфликтологии. - СПб., 2000.
13. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. - М., 1995.
14. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М., 1990.
15. Иванова Е. Н. Эффективное общение и конфликты. - СПб., 1897.
16. Иванцевич Д., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы: Основы управления персоналом. - М., 1993.
17. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. - М., 1999.
18. Конфликтология: Учебник / Под ред. В. П. Ратникова. - М., 2001.
19. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель...: Элементы психологии управления в повседневной работе. - М., 2001.
20. Лигачевский Э. Э. Конфликты в общении и общение в конфликте: Учебное пособие. - СПб., 2000.
21. Линчевский Э. Э. Мастерство управленческого общения: Руководитель в повседневных контактах и конфликтах. - СПб., 2002.
22. Лурия А. Р. Природа человеческих конфликтов / Под ред. В. И. Белопольского. - М., 2002.
23. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М., 1996.
24. Морозов А. Б. Деловая психология: Учебник. - СПб., 2002.
25. Обозов Н. Н. Психология конфликта и способы его разрешения. - СПб., 1993.
26. Обозов Н. Н., Щекин Г. В. Психология работы с людьми. - Киев, 1990.
27. Обозов Н. Н. Типы личности, темперамент и характер. - СПб., 1995.
28. Обозов Н. Н. Типы личности, темперамент и характер. - СПб., 1995.
29. Панасюк А. Ю. Управленческое общение: Практические советы. - М., 1990.
30. Психология и этика делового общения / Под ред. В. К. Лавриненко. - М., 1997.
31. Психология менеджмента: Учебник / Под ред. Г. С. Никифорова. - СПб., 2002.
32. Скотт Дж. Конфликты: Пути их преодоления. - Киев, 1991.
33. Тренев Н. Н. Управление конфликтами. - М., 2001.

34. Управление персоналом: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М., 1997.
35. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. - М., 1998.
36. Урбанович А. А. Психология управления. - Минск, 2001.
37. Уткин Э. А. Конфликт: Теория и практика. - М., 1998.
38. Филиппов А. В., Липинский В. К., Князев В. . Производственная социология, психология и педагогика. — М., 1989.
39. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. - М., 1992.
40. Чушков А. Н. Управление конфликтами. - М., 1995.
41. Шейнов В. И. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Минск, 1996.

ГЛАВА 5. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

5.1. Психологическое обеспечение решений проблем кадрового менеджмента

5.1.1. Кадровый менеджмент

Функциональные обязанности менеджера по персоналу

Кадровый менеджмент представляет собой одно из направлений современного менеджмента, целью которого является развитие и эффективное использование кадрового потенциала в соответствии с философией организации и выработанной ею кадровой политикой.

Кадровая политика - это генеральное направление кадровой работы, «совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации¹. *Философия организации* представляет собой совокупность смыслов и ценностей существования организации. Подробнее это будет рассмотрено в разделе 5.4.4.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- прогнозирование новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и предстоящих задач организации;
- совершенствование систем обучения, служебное продвижение работников с учетом их способностей, индивидуально-психологических особенностей и достигнутого уровня профессионализма;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание системы профессионального отбора и подбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области работы с персоналом и др.

Как видим, кадровая политика охватывает большой круг задач, решение которых требует социально-психологического обеспечения вопросов управления человеческими ресурсами в соответствии со стратегией и философией организации. Достаточно высоки требования к качественному составу работников службы управления персоналом по их профессиональному образованию, возрасту, методам работы с персоналом.

¹ Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. - М., 1990. - С. ПО.

В развитых странах службы управления персоналом комплектуются высококвалифицированными специалистами. Например, в США службы управления персоналом ведущих корпораций насчитывают до 70% специалистов, занятых в области трудовых отношений. Это психологи, социологи, экономисты, консультанты по планированию карьеры, вербовщики персонала в учебных заведениях и др. Большинство специалистов — выпускники школ бизнеса по управлению персоналом при университетах крупных корпораций. В наукоемких корпорациях США специалисты-плановики составляют до 25 % численности работников кадровых служб, в то время как еще в начале 70-х годов XX века их доля не превышала 10%.

С 1 января 1996 г. постановлением Госстандарта России от 28 декабря 1994 г. № 367 введены следующие номенклатурные должности по управлению персоналом: директор по кадрам и быту, начальник отдела по управлению кадрами, специалист по кадрам, менеджер (в подразделениях управления кадрами), заведующий отделом по управлению кадрами и трудовыми отношениями, инженер по кадрам, Инспектор по кадрам, табельщик. Количественный состав службы Управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. Ключевой фигурой в области Управления кадрами выступает менеджер по кадрам.

Согласно энциклопедическому словарю «Управление персоналом»¹, *менеджер по персоналу* - это специалист, обладающий знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах». Он осуществляет весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения. Круг обязанностей менеджера по персоналу достаточно широк и разнообразен. Основными *функциональными обязанностями* являются:

- разработка стратегии управления персоналом;
- обеспечение кадрами рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого профессионального уровня и направленности подготовки;
- анализ кадрового потенциала;
- прогнозирование потребности в рабочих кадрах и специалистах;
- установление широких связей со службами занятости;
- планирование организации и контроля профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей управленческих звеньев;
- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;

¹ Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред-А. Я. Кибанова. - М., 1990. - С. 162.

- изучение причин текучести кадров и разработка мер по их снижению;
- организация профессиональной и социально-психологической адаптации молодых специалистов;
- использование компьютерной техники для обработки периодической отчетности и анализа выполнения планов по кадровой работе и др.

Как видим, функциональные обязанности менеджера по персоналу многоплановы и многоаспектны. Это требует большого профессионального опыта. К примеру, в России на должность менеджера по персоналу назначаются специалисты с высшим образованием, проработавшие в области управления персоналом не менее трех лет и обнаружившие значительные знания и умения в сфере теории и практики управления персоналом.

5.1.2. Основные модели кадрового менеджмента

Д. Коул выделил четыре типа организационной культуры кадрового менеджмента - бюрократический, органический, предпринимательский и партисипативный. В трактовке Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина специфика этих парадигм кадрового менеджмента сводится к следующему (31, с. 14-16).

При доминировании *бюрократической организационной культуры* менеджер по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

- работники - прирожденные лентяи, они пассивны и нуждаются в контроле со стороны организации. Поэтому менеджер должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;
- для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует обеспечить им максимальный доход;
- требуется надежный контроль деятельности подчиненных, тем самым будет обеспечено достижение поставленных руководством целей;
- на руководящую работу следует выдвигать целеустремленных и честолюбивых сотрудников, способных к самоконтролю и имеющих высокую мотивацию;

При доминировании *органической организационной культуры* Менеджер руководствуется такими стереотипами:

- работники озабочены в основном социальными нуждами, поэтому смысл своей профессиональной деятельности они видят в решении социальных проблем, а также во взаимоотношениях с другими людьми;
- высокий уровень сплоченности коллектива является источником морального авторитета для членов группы;
- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;
- работники положительно реагируют на инициативы руководителей в том случае, когда те в своих решениях учитывают социальные потребности и интересы своих подчиненных.

В случае преобладания *предпринимательской организационной культуры* менеджер руководствуется иными альтернативами:

- работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к задачам организации, кроме задачи, сопряженной с получением максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы избежать излишнего сопротивления при их реализации;
- лучший способ заставить работать людей в организации - нанять настойчивых, агрессивно настроенных работников и постараться сохранить над ними контроль;
- властные полномочия делегировать другим нецелесообразно, а если и прибегать к этому, то только в исключительных случаях во избежание возможных ошибок;
- ответственность принимают на себя только те, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск и атмосферу повышенной тревожности в коллективе.

При *партисипативной организационной культуре* менеджер по персоналу в своей деятельности исходит из следующих положений:

- подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
- каждый индивидум уникален, поэтому управленческие подходы должны быть найдены к каждому конкретному человеку и данной ситуации;
- личные цели работников органически сочетаются с целями команды, сама команда ясно представляет, к чему она стремится;
- общность основных установок членов команды обеспечивает использование индивидуального опыта каждого для достижения общекомандных целей;
- активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив развития организации.

На основе анализа типов организационной культуры были выделены три основные модели кадрового менеджмента (31, с. 17).

1. *Патерналистская модель кадрового менеджмента* («патер» означает *опека, опекаемый*). В данной модели менеджер по персоналу выступает как попечитель своих работников. Он заботится о здоровых условиях труда, о формировании благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Данная модель нашла отражение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус менеджера по персоналу в этой модели довольно низок. Это клерк, имеющий подготовку в области социологии или психологии, помогающий руководителю проводить политику корпорации в отношении наемных работников.

2. *«Контрактная» модель кадрового менеджмента*. Менеджер по персоналу в данной модели выступает в качестве специалиста по трудовым договорам (контрактам), включая коллективные договоры. В организации, где используется массовый низкоквалифицированный труд, менеджер по персоналу осуществляет административный контроль над соблюдением

работниками условий трудового договора, регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами, а также учет должностных перемещений. Выполнение этих функций менеджером требует юридической подготовки, благодаря которой он достигает достаточно высокого статуса в организации.

3. *«Архитектурная» модель кадрового менеджмента.* В данной модели менеджер по персоналу выступает в качестве «архитектора» кадрового потенциала организации. Он играет ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Теория и практика российского менеджмента лишь приближается к данной модели, оставаясь пока на позициях первых двух моделей. Начиная с 80-х гг. XX столетия в практике кадрового менеджмента Передовых западных корпораций начинает доминировать третья, *архитектурная» модель. Происходит преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами - новый качественный скачок в теории и практике кадрового менеджмента.

5.1.3. Психологическое обеспечение кадровой политики организации

Какую бы организационную культуру ни исповедовала организация (бюрократическую, органическую, предпринимательскую, партисипативную), какой бы модели кадрового менеджмента она ни придерживалась («патерналистской», «контрактной», «архитектурной»), всегда перед ней ставятся задачи, соотнесенные с основными направлениями ее кадровой политики. Но кадровая политика разрабатывается на основе философии организации. А мы знаем, что у каждой организации своя философия, а значит и своя кадровая политика.

Т. Ю. Базаров с соавторами выделяют четыре разновидности кадровой политики - пассивную, реактивную, превентивную и активную (31, с. 128-131).

Пассивная кадровая политика характерна для кадровой работы, которая сводится лишь к ликвидации негативных последствий. Руководство в ситуации такой кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации - зачастую без попыток понять их причины и возможные последствия. Здесь нет выраженной программы действий в отношении персонала, его профессионального роста и совершенствования, что, в конечном счете, чревато необратимыми процессами в становлении кадрового потенциала, а вопрос о выживании организации ставится под сомнение.

Реактивная кадровая политика характерна для предприятий, которые располагают средствами диагностики возникавших ситуаций (в том числе конфликтных) и адекватной экстренной помощи. Руководство осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, выявляет причины развития кризисных ситуаций, принимает меры к

ликвидации негативных явлений. Определенные трудности могут возникнуть при такой кадровой политике при разработке среднесрочного планирования.

Превентивная кадровая политика возможна лишь при обоснованных прогнозах развития организаций. В программах развития организаций содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, на основе которых ставятся задачи по развитию персонала. Разработка целевых кадровых программ - основная проблема таких организаций.

Активная кадровая политика осуществляется в организациях, которые не только делают прогнозы, но и обладают средствами воздействия на ситуации, а кадровые службы способны разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг и корректировать исполнение программ.

Есть и другая классификация видов кадровой политики. Если за основание взять ориентацию либо на собственный персонал, либо на внешний персонал, то выделяют два типа кадровой политики - открытый и закрытый.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация «прозрачна» для потенциальных сотрудников на любом уровне. Можно начать работать как с самой низшей должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующим опытом и квалификацией. Такой тип кадровой политики характерен для новых организаций, «ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли» (31, с. 130).

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала (передвижение по службе) только с нижнего должностного уровня своего предприятия, замещение должностей производится только из числа сотрудников своей организации. Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание своего особого корпоративного «духа» (корпоративной сферы), на принцип причастности, или же для компаний, работающих в условиях Дефицита кадровых ресурсов.

В любой организации ставятся задачи, соотнесенные с основными направлениями ее кадровой политики.

1. *Задачи, связанные с прогностическими оценками ситуаций.* Роль прогнозирования в управленческой деятельности очень велика, она заключается в способности выходить за рамки привычного, будничного, оценивать будущее и предусматривать соответствующие Подготовительные меры к возможным последствиям предстоящих событий. Основным объектом прогнозирования является внешняя среда. Чтобы выжить и успешно развиваться, организация должна уметь адаптироваться к; изменениям внешней среды. Здесь особое значение имеет прогнозирование рынка труда, позволяющее с определенной степенью точности оценивать складывающуюся ситуацию на рынке труда (предложение рабочей силы,

спрос на нее, соотношение спроса и предложения). Подробнее о прогнозировании см. в разделе 3.1.

При разработке стратегии управления персоналом менеджер по персоналу, прежде всего, сам участвует как в анализе результатов прогнозирования потребности в рабочих кадрах и специалистах, новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий на производстве, так и в разработке планов кадровой стратегии.

2. *Задачи, связанные с функцией планирования в организации.* Между прогнозированием и планированием существует тесная связь. Без представления будущего результата действий планирование невозможно. Планирование рассматривается как этап управленческого цикла, локализующийся между этапами прогнозирования и организации исполнения.

Различают *планирование по содержанию* (функциональное разделение обязанностей между отдельными членами организации и ее подразделениями, определение их основных задач, сопряжение этих задач с общеорганизационными целями) и *планирование по времени, то есть процессуальное планирование* (хронологическое распределение задач подразделений и отдельных исполнителей по времени, определение рациональной последовательности их выполнения). В первом случае решается вопрос о том, что будут делать исполнители, во втором — когда они должны это делать и в какой последовательности. Управленческая деятельность тем самым обретает содержательную и временную упорядоченность, деятельность самой организации приобретает целостный и скоординированный характер. К планированию привлекаются специализированные подразделения (службы), консультанты по планированию, менеджеры по персоналу. Координация и взаимодействие между этими подразделениями и специалистами по планированию — одна из главнейших задач руководителя организации.

3. *Служебное продвижение персонала* (перемещение) представляет собой предлагаемую организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которую сотрудник может пройти. Под *карьерой* понимается фактическая последовательность занимаемых должностей, рабочих мест или положений в коллективе конкретным работником. Организация, ориентированная на долгосрочную и эффективную работу, берет на себя заботу о планировании и управлении развитием карьеры сотрудников. Таким образом, цели и пути развития сотрудника преломляются в термине-понятии «развитие карьеры». Согласно С. В. Шексне (35), участие сотрудника в процессе планирования и управления развитием карьеры означает более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, четкое видение личных профессиональных перспектив, повышение конкурентоспособности на рынке труда. А это означает, что сотрудник будет более целенаправленно готовиться к будущей профессии.

Мы рассмотрели лишь основные моменты, связанные с психологическим обеспечением кадровой политики организации. Практика показала, что экономия на инвестициях в человеческий капитал, на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы, не приносит «дивидендов» сторонникам традиционных моделей кадрового менеджмента. Прорыв к технологии управления человеческими ресурсами — еще одно свидетельство того, что даже значительные инвестиции в человеческий капитал оправданы, они в конечном итоге обеспечивают постоянный профессиональный рост работников, их мотивацию и улучшение качества и условий труда.

Вопросы для контроля

1. Перечислите основные функциональные обязанности менеджера по персоналу.
2. Назовите основные типы организационной культуры кадрового менеджмента.
3. Какими стереотипами обычно руководствуется менеджер по персоналу при бюрократической организационной культуре? При органической организационной культуре? При предпринимательской организационной культуре? При перспективной организационной культуре?
4. Что представляет собой кадровая политика? Назовите четыре ее разновидности.
5. Перечислите основные задачи кадровой политики, связанные с ее основными направлениями (прогнозирование? оценка ситуаций, по функциям планирования, служебному продвижению персонала).

5.2. Социокультурные особенности и их влияние на практику менеджмента

5.2.1. Особенности развития экономических и социальных отношений в начале XXI века

Развитие любой теории или научной дисциплины тесно связано с практикой социально-экономических отношений. Стремительный глобальный переход большинства продвинутых стран от индустриального к постиндустриальному обществу потребовал переосмыслить многие фундаментальные положения системы управления. Это обусловлено тем, что классическая теория менеджмента в значительной степени опиралась на индустриальные формы производственной деятельности, в особенности на опыте развития крупных компаний, где количество занятых достигало многих тысяч человек. В современных же условиях доля работников сферы материального производства существенно сокращается. Отсюда стремление теоретиков менеджмента по-новому рассматривать перспективы развития социальной деятельности людей в производственной сфере с учетом замены

живого труда роботами и автоматическими микропроцессорами. Рост малых и средних предприятий непроеизводственной сферы ставит вопрос и о более существенном учете человеческого фактора в повышении эффективности управления.

Исследования подтвердили, что в России удачливым менеджером по-прежнему выступает авторитарная личность¹. Это связано с тем, что среди многих россиян преобладает мнение, что Россия - особая цивилизация и западный образ жизни в ней никогда не привьется. Панельный опрос показал, что доля придерживающихся такого мнения постоянно возрастает. Доля же тех, кто думает иначе, постоянно сокращается. Их число составляет всего лишь 22%².

Вместе с тем помимо социокультурных факторов, воздействующих на современные формы организации, существуют и общетехнологические импульсы, порождающие новые реалии управления. Эти импульсы детерминированы ходом научно-технического прогресса, требующего ускорения темпов внедрения инноваций, в том числе и в системе управления.

Что подготовило почву для модернизации классических представлений о научном менеджменте?

Во-первых, здесь сыграло свою роль не столько резкое сокращение занятых в сфере материального производства, сколько повышение значимости интеллектуальной деятельности в создании общественного продукта.

Во-вторых, изменилась структура потребностей массовых групп населения. Даже товары длительного пользования, не говоря уже о товарах повседневного и среднесрочного потребления, не дают большой доли в сумме основных жизненных благ. Все более значимыми становятся услуги немассового назначения, связанные со специфическими групповыми интересами. В качестве примера можно указать на рост расходов на туристические поездки и на занятия физкультурой и спортом.

В-третьих, возрастание роли предприятий малого бизнеса, действующих в сфере материального и социального обслуживания, ведет к пересмотру традиционных взглядов менеджеров, привыкших управлять людьми в основной массе полуквалифицированного и неквалифицированного труда. В настоящее время все более востребованными становятся работники квалифицированного труда, самостоятельно организующие свою деятельность без постоянной опеки со стороны вышестоящего управленца.

В-четвертых, распространение гибких форм организации труда, в том числе и по месту жительства, ставит вопрос об изменении соотношения между управлением и самоуправлением. Последнее становится практически адекватным управлению.

¹ Лукьянова Т. Н., Убиенных Т. Н., Эйдельман Я. Л. Экономические реформы в России // Россия: трансформирующееся общество. — М.: Канон-Пресс, 2000. - С. 137.

² Десять лет российских реформ глазами россиян // Социс, 2002, №10, с.35.

Чтобы понять логику развития менеджмента, остановимся на основных этапах его движения к современным формам.

Основные направления развития форм менеджмента

Уже Ф. Тейлор как основатель классического менеджмента отвергал представления о человеке как объекте управления, он стремился повысить деятельностный потенциал работника, открывая путь к превращению его в субъект самоуправления на своем рабочем месте или узком технологическом и социальном пространстве.

Основоположник школы «человеческих отношений» Э. Мэйо, проведя свой знаменитый хоторнский эксперимент, пришел к чрезвычайно важному выводу: малая производственная группа (бригада, отдел) - это социальная система со своими механизмами контроля и управления. В отличие от Ф. Тейлора он объяснил возможность роста производительности труда в результате действия не столько индивидуальных, сколько коллективных стимулов. Отсюда его рекомендации менеджерам - уделять особое внимание неформальным лидерам, через авторитет и влияние которых осуществляется механизм управления и контроля низовыми звеньями производственной системы. В дальнейшем указанный подход получил развитие и стал распространяться на всю организационную систему.

Преодоление противоречия между стремлением предпринимателей повысить производительность труда за счет рационализации и интенсификации труда работников и естественными пределами физических и психологических возможностей среднестатистического человека подтолкнула исследователей к разработке теорий, использующих механизм управления психологическим и социальным потенциалом человека.

Известный российский специалист в области менеджмента Иван Дмитриевич Ладанов высоко оценил заслуги Элтона Мэйо, который своими экспериментами доказал, что производительность труда зависит не от условий работы, а от социальных и психологических факторов¹. При этом отмечается следующая особенность: по мере того, как конвейеризация производства прошла свой пик и стала стремительно сокращаться, как и доля работников низкой и средней квалификации, роль и значение системы человеческих отношений повышались. Это влияние материализовалось в двух направлениях:

1) в совершенствовании системы управления фирмами, во все большей ее социализации, что проявилось в создании мощной социальной инфраструктуры фирм, нацеленной на удовлетворение потребностей в восстановлении здоровья, в проведении активного досуга и отдыха, в поддержании развития профессиональных знаний и навыков работников; 2) в активном преобразовании рабочего места, в повышении в нем элементов,

¹ Ладанов И. Д. Практический менеджмент. — М., 1992. — С. 26.

способствующих интеллектуализации и гуманизации труда (то есть вымывание примитивного ручного труда).

Институциональный этап развития менеджмента

Следующим этапом постепенного расширения социального партнерства между собственниками и наемными работниками явился институциональный период развития теории и практики менеджмента.

Он совпал с тремя главными событиями последней четверти XX века:

- массовой роботизацией производства, ликвидацией «конвейера как класса», информационной революцией, резко сократившей занятость в промышленности и сельском хозяйстве (до 15-20% от экономически активного населения) и одновременно увеличившей ее в торговле, в сфере материальных и духовных услуг;
- неоконсервативной революцией, укрепившей позиции не столько крупных, сколько средних и мелких предпринимателей в еще большей степени, чем раньше, оказавшихся привязанными к крупнейшим концернам;
- реализацией идеалов социальной экономики, вобравших в себя достижения рыночной экономики и социальной опеки.

На этом экономическом и социальном фоне рождалась новая теория управления фирмами, в которой гармонично сочетались достижения тейлоризма (организация рабочего места) и Школы «человеческих отношений», изучавшей, прежде всего, неформальную систему в корпорации. В частности, теоретики институционализма Дж. Френч и Б. Равен, опираясь на идеи Р. Эмерсона и Д. Механика, разработали классификацию типов контроля в зависимости от типа власти¹.

ПРИРОДА ВЛАСТИ	СПОСОБ ЕЕ ПОДДЕРЖАНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> • вознаграждающая • принудительная • легитимная • референтная • экспертная 	<ul style="list-style-type: none"> • награждение • наказание • узаконение права • через идентификацию одного индивида с другим • на основе знаний

Однако теоретики менеджмента новой волны не могли не учитывать реалий конца XX века, особенно рельефно проявившихся в сдвигах в сфере занятости. Эти обстоятельства стимулировали рождение нового работника. Знаменитый американский социолог Олвин Тоффлер так характеризует его типичные черты: «Новые рабочие значительно более похожи на независимых ремесленников, чем на взаимозаменяемых рабочих конвейера. Они моложе, лучше образованы. Они ненавидят рутину. Они предпочитают работать бесконтрольно, для того чтобы выполнять свою работу так, как они это считают нужным. Они хотят иметь право слова. Они привыкли к

¹ Кравченко А. И. Социология. - М.: Московский лицей. — С. 250 —251

изменениям, неясности ситуации, гибкой организации. Они представляют собой новую силу и их число растет»¹.

Реалии труда и социального развития общества с преобладанием представителей среднего класса положили конец расширенному воспроизводству экономического человека с относительно низким уровнем потребностей и мотивационных ожиданий. До 1970-х годов ценности материального благополучия без учета содержания труда, показателей престижа стратовой группы в обществе, не говоря уже о роли социально-психологических ориентации на вхождение в неформальный коллектив внутри организации, явно превалировали в сознании массовых групп населения.

К 1970-м годам наметился качественный сдвиг в ценностных ожиданиях работников США и европейских стран. Образованная молодежь искала в труде свой центральный жизненный интерес, но рутинная деятельность на конвейере не могла удовлетворить ее. Само производство менялось медленнее, в то время как духовный мир человека быстро приобретал новое качество.

Социологи в 70-е годы зафиксировали падение интереса к работе как смыслу жизни. Большинство (70%) относилось к своей работе нейтрально, от 10% до 20% были вполне ею удовлетворены, еще 10-20% - совершенно не удовлетворены. Такое положение в сфере материального производства сопровождалось конфликтными ситуациями между работниками и организаторами производства. Чтобы погасить наметившиеся конфликты, социологи и управленцы предложили расширить участие работников в делах корпораций, что свойственно японскому менеджменту, тем самым в определенной степени замедлялся процесс отчуждения работника в сфере труда. Однако институционализм и усиление тенденций к социальному партнерству не могли до конца ликвидировать разрывы в целях и интересах предпринимателей и работников. Усиливался разрыв в отношениях, которые отчасти удалось смягчить в рамках новой системы управления.

Природа конфликтных отношений в организационных структурах обуславливалась главным образом нарушением статусных позиций ролевых функций отдельных людей и групп. «В неоднородных группах или в тех случаях, когда неоднородные группы вынуждены взаимодействовать, потенциальные различия в статусе постоянно провоцируют конфликт, который снимается лишь в результате взаимоадаптации различных иерархий»².

Глубинные основания культуры экономического человека определялись отношением к вещи как к высшему благу. Это неизбежно вело к отчуждению человека в практической деятельности. В условиях постепенного формирования социального человека существенно менялись

¹ Тоффлер О. Будущее труда. Новая технологическая волна на Западе. - М.: Прогресс, 1986. - С. 255.

² Занковский А. Н. Организационная психология. - М., 2000. - С.472-473.

статусные позиции и ролевые функции работников, среди которых резко увеличилась доля лиц квалифицированного труда.

5.2.2. Современный этап развития управленческого знания

При анализе современного состояния управленческой науки требуется учитывать ряд принципов функционирования любого научного знания, которые сводятся:

- к пониманию объективности развития науки, опирающейся на свою внутреннюю логику перехода к более глубокому проникновению в сущность изучаемого процесса или явления;
- к осознанию того, что наука имеет три уровня функционирования: теоретический, теоретико-прикладной и собственно прикладной, - каждый из которых развивается и используется на практике по своим законам;
- к интеграции и дифференциации научного знания, автономии от смежных или пересекающихся направлений единого процесса познания действительности.

Указанные принципы проявляются в развитии менеджмента как особой отрасли научного знания. Согласно Ральфу Кильманну, одному из известных специалистов в области теории организаций, к настоящему времени наметились четыре вида организационных систем: закрытый технический, открытый технический, закрытый социальный и открытый социальный. Первые две системы делают акцент на раскрытие организации труда, капиталов, информации, бюджета; две другие - на потребностях, мотивах поведения людей. *Закрытая техническая система* имеет целью максимизацию эффективности и продуктивности. Она опирается на применение передовых технологий. В управленческом плане контроль над поведением персонала осуществляется с помощью бюрократических правил и процедур в духе веберовской системы. Работники такой системы ориентированы на экономическое вознаграждение. Центральной фигурой этой системы является предприниматель-менеджер¹. Полной противоположностью этой системы является *открытая социальная система*, цель которой - высокая степень адаптированности к окружающей среде. Успех организации здесь состоит в координации группы давления - собственников, потребителей, инвесторов. Механизм контроля - гибкая демократическая процедура, базирующаяся на профессиональных нормах и стандартах. Главная задача - забота об организации, о перспективах ее развития. Главная ценность в экономике - корпоративная система управления. В *открытой технической системе* критерием эффективности служит минимизация использования производственных ресурсов. Ориентирована она на увязку требований технологии и оптимального развития окружающей среды. Администрация при такой системе стремится

¹ Тоффлер О. Будущее труда. Новая технологическая волна на Западе. - М.: Прогресс, 1986. - С. 243.

изменять среду в нужном направлении. Мотивация поведения работников формируется на основе логики современного экономического мышления. *Закрытая социальная система*, в свою очередь, ориентирована на неформальный тип интеграции с акцентом на групповые нормы в духе системы Э. Мэйо.

Возникает естественный вопрос о соотношении четырех названных систем с традиционным пониманием организационных форм предприятий. Здесь приходится обратиться к теории МакГрегора, который сопоставляет принципы управления с целями индивида в организации. В том случае, когда главным началом организации является экономический человек, формируется система управления «Х», восходящая в качестве ориентира к закрытой технической системе с авторитарным механизмом управления. Когда же в организации преобладают работники с мотивацией поведения «социального человека», формируется система управления «У», требующая использования преимущественно механизма демократического менеджмента, что соответствует природе открытой социальной системы.

Что же касается системы «человеческих отношений», то она в современных условиях трансформируется в управленческую стратегию, ориентирующуюся на достижение предпринимательского результата с помощью согласования интересов малых групп трудового коллектива.

Наконец, открытая техническая система в целом базируется на идеях школы экономической экологии. Ее авторы в отличие от Ф. Тейлора и его сторонников пытаются увязать коммерческий успех с оптимизацией развития рыночной среды, активно влияющей на характер процессов внутри конкретной производственной организации.

Высшим достижением постмодернистского менеджмента, по всеобщей оценке, стала так называемая открытая социальная система, в которой корпоративный интерес ограничен демократической системой управления внутри фирмы и принципами социальной экологии как цели развития общества. Прежние системы Управления (научного или рационального менеджмента, «человеческих отношений», институционализма) постепенно вытесняются *открытой социальной системой*. Этому способствуют следующие факторы.

Во-первых, технологические условия современного массового производства с постепенным вытеснением живого труда и заменой его роботами и другими автоматами.

Во-вторых, возросшая подвижность рабочей силы, в составе которой увеличивается доля лиц с высшим образованием, а также высококвалифицированных рабочих широкого профиля со средним профессиональным образованием.

В-третьих, заметное изменение групп населения разного социального статуса. Увеличилась доля потребностей в самовыражении, престиже, тогда как доля потребностей в физическом существовании и личной безопасности заметно снизилась. Это не могло не повлиять на значимость социальных ценностей в мотивации экономического и управленческого поведения.

В-четвертых, возможности соединения достижений американской и японской систем управления.

В таблице 13 приводятся характерные черты японской, американской, европейской и идеальной моделей развития и управления.

Таблица 13

Характерные черты японской, американской, европейской и идеальной моделей развития и управления

Фактор	МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ			
	Японская	Американская	Европейская	Идеальная
Специфика набора работников	Пожизненный	Краткосрочный	Среднесрочный	Долговременный
Характер принятия решений	Консенсус	Индивидуальный	Партнерский	
Характер ответственности	Коллективный	Индивидуальный	Индивидуальный	Индивидуальный
Характер должностного продвижения	Медленный	Сравнительно быстрый	Сравнительно быстрый	Средне-быстрый
Характер контроля	Мягкий неформализованный	Жесткий формализованный	Жесткий формализованный	Полумягкий
Путь повышения квалификации	Неспецифический	Специфический	Специфический	Полуспецифический
Отношение к работнику	Отношение к работнику как к личности, связанной с традиционной общиной	Отношение к работнику преимущественно как к исполнителю в рамках гибкой системы управления	Отношение к работнику преимущественно как к исполнителю в рамках гибкой системы управления	Отношение к работнику как к творческой личности.

5.2.3. Краткое сопоставление различных социокультурных подходов к управлению трудовым коллективом

Анализируя содержание американской, европейской (в том числе российской) и японской моделей управления, нельзя не сделать вывода, что каждый из названных вариантов интеграции работников для решения текущих и перспективных задач конкретных фирм или иных трудовых сообществ имеет свои преимущества и недостатки. Говорить о доминирующей роли в повышении эффективности производства западной или японской моделей - значит явно преувеличить возможности системы управления адаптироваться к любым социокультурным условиям. На самом деле некие общие принципы управления и конкретные формы использования находятся в динамических взаимоотношениях, обусловленных как историческим этапом развития менеджмента, так и национальными особенностями ментальности и стандартами трудового поведения.

Среди основных параметров управления трудовыми коллективами особое значение имеют специфика подбора персонала, характер должностного продвижения, отношение к работнику со стороны фирмы.

Если японская система управления персоналом ориентирована на пожизненный наем, медленное должностное продвижение с представлением о работнике как о составной части традиционной общины, то российская система управления имеет дело с работником, хотя и менее зависимым от руководства, чем в японской системе, но все-таки не таким внутренне свободным, каким является американский работник. Последнее сказывается на характере должностного продвижения, которое происходит быстрее по сравнению с японской моделью.

Специфика российского менталитета находит воплощение в следующих особенностях «иррационального» поведения:

1) российские работники не способны к рутинному, кропотливому, дисциплинированному ведению дела, когда смысл, цель этого дела не просматривается; зато они способны на взрывной выброс душевных и физических сил во имя завершения дела, несущего в себе большую идею рутины, чтобы приобщиться к чему-либо прекрасному, вечному, доброму;

2) им трудно жить одной работой, целиком посвящая ей себя, зато они могут жить на работе, отдаваясь целиком общению в родном коллективе;

3) они не желают рассматривать инструментальные ценности как самодостаточные и просто следовать велению инструкций, зато способны рассматривать любые ценности как инструментальные и сомневаться в непрерываемости инструкций, задаваясь вопросом: «А в чем же здесь смысл?»¹.

Следовательно, «вахтовый метод», авралы (сверхусилия для завершения уникального продукта), мотивация работника в условиях дефицита фонда зарплаты общением и свободным временем - все это не «патологические» отклонения, а органичные формы. Нужно интегрировать все эти советские и постсоветские «вне-» или даже «антиэкономические» формы, придав им экономический образ «нового менеджмента», сконцентрированного не на стабильной рутине технологии, а на конъюнктурной реализации уникального проекта. В такой перспективе российский менталитет особенно хорошо «стыкуется» с «выстрадавшими» на Западе виртуальной корпорацией, офисным дизайном, виртуальным рабочим днем, виртуальной платежеспособностью и т. д.

Вопросы для контроля

1. Каковы особенности экономических и социальных отношений, сложившиеся в начале XXI века?

2. Назовите основные характерные черты японской, американской, европейской и идеальной моделей развития и управления.

¹ Иванов Д. В. Виртуализация общества. — СПб., 2000. — С.

3. В чем заключаются особенности социокультурного подхода к управлению в российском менеджменте? В чем отличие этого подхода от европейского и японского менеджмента?

5.3. Системный подход и функции руководителей по управлению персоналом предприятия

Психология управления персоналом как особая научная дисциплина призвана объяснить, почему и как поступают, какими мотивами и оценками руководствуются руководители при работе с людьми, каковы психологические предпосылки успеха или причины возникающих ошибок и как их избежать. С методологической стороны при рассмотрении данных вопросов очень важно охватить всю систему управления персоналом, обращая особое внимание на особенности социально-психологического поведения обеих сторон в отношениях человека с человеком в организации. В конечном итоге из такого разнообразия взаимоотношений руководителя с подчиненным, определяемых их ролью, функциями и местом в организации, складывается вся система управления. Уточним основные понятия, необходимые для правильного понимания дальнейшего.

В российской литературе, посвященной проблемам управления персоналом¹, к *кадрам предприятия* нередко относят только руководящих, квалифицированных и постоянных работников. Такой подход трудно назвать удовлетворительным. В этом случае из поля зрения выпадает довольно значительная часть работающих. Между тем недостаток или высокая текучесть не только ИТР и рабочих основных профессий, но и грузчиков, упаковщиков, а также временных работников, в том числе и пенсионеров, может привести к серьезным производственным срывам, невыполнению договорных обязательств и намеченных планов. Правильнее было бы сказать, что формы и методы работы с отдельными категориями людей внутри организации могут иметь свои особенности, а ее *кадры - это весь занятый в организации персонал*. Необходимость осуществления мероприятий по набору, привлечению, профориентации, рекламе организации за пределами предприятия, в среде его потенциальных работников, еще больше расширяет границы непосредственного объекта управления кадрами.

Управление кадрами в наиболее общей форме можно определить как целенаправленное *воздействие* органов управления предприятия на человека или группу людей, на их поведение и взаимосвязи, заставляющее их поступать требуемым образом. Такое воздействие может носить официальный и неофициальный, прямой и косвенный характер. В последнем случае объектом воздействия выступает не сам работник, а условия его труда и быта, его вещественное и социальное окружение.

¹ Здесь и далее понятия *персонал, кадры, рабочая сила, ресурсы труда предприятия* рассматриваются автором как синонимы.

Любая организация, будь она формальная или неформальная, коммерческая или некоммерческая, создается и поддерживается людьми для достижения определенных *общих целей*. Последние в то же время могут совпадать или не совпадать с целями каждого из ее членов, которые они хотели бы осуществить, вступая в организацию, при помощи или посредством ее. *Согласование* ряда экономических и социальных (но не всех) *целей* работника и организации в большинстве случаев (при наемном труде) отражается в заключаемом ими трудовом договоре. Отсюда общая цель управления персоналом для организации (или работодателя) должна базироваться на таком единстве целей и исходить из необходимости обеспечения их тесного переплетения между собой.

Кроме того, если речь идет о коммерческой организации, имеющей основной целью получение прибыли путем удовлетворения потребностей потребителя и потому заинтересованной в эффективном использовании всех своих ресурсов, в том числе и человеческих, то общая для такой организации цель в управлении персоналом должна сочетаться с не менее важной задачей - обеспечить удовлетворение экономических, социально-психологических и других потребностей своих работников, то есть того, чего они ждут, с чем связывают свою работу в организации. Необходимость повседневного решения такой триединой задачи (потребители - организация - работники) составляет одну из главных особенностей управления кадрами. На практике для руководителя она формулируется в виде простого правила: *спрашивая, одновременно заботясь об удовлетворении разнообразных потребностей работника, о его воспитании и развитии*. Руководители конкретизируют такие общие цели для каждого этапа развития организации с помощью механизмов стратегического планирования и управления.

Управление кадрами представляет собой многогранную систему, в которой выделяются объект, субъект, их взаимосвязи, методы управления, информационная и техническая базы. По выполняемым функциям ее очертания в наиболее общей форме помогает раскрыть экономическая теория воспроизводства рабочей силы. Построенная в соответствии с ней *система воспроизводства* включает в себя взаимосвязанные стадии производства (подготовки), распределения, обмена и потребления (использования) рабочей силы. По существу, эта схема может быть применима и при описании экономического (а равно и социального) кругооборота (процесса воспроизводства) рабочей силы на уровне организации (предприятия), в котором можно выделить подсистемы производства (профессиональная подготовка, социализация), распределения (расстановка), обмена (оценка результатов, оплата труда) и потребления (использования) рабочей силы или ресурсов труда, и построения на его основе системы управления персоналом - управления кругооборотом рабочей силы. Это означает, что при системном подходе *управление кадрами должно охватывать все направления работы с людьми* - привлечение, отбор, прием, профориентацию и подготовку, социализацию и мотивирование, Управление конфликтами, организацию оплаты труда, его охрану, Использование (организация и нормирование

труда, его эффективность) персонала - и подчинять их единой конечной цели - росту эффективности производства.

Важно подчеркнуть, что на предприятии всегда лежит важная и ответственная задача *социализации работника*, его социального включения в коллектив (команду). Именно предприятие должно обеспечить, чтобы работник воспринял ценности, социальные нормы команды, ее внутреннюю культуру, а также позаботиться об удовлетворении его некоторых непроизводственных потребностей. Одной из важнейших сторон управления кадрами предприятия является то, что оно должно строиться с учетом всех внешних факторов, места и положения предприятия на рынке, в отраслевом и территориальном разделении труда, которые в совокупности определяют особенности интересов предприятия в области кадровой политики. Такое согласование общественных, коллективных и личных интересов должно находить свое отражение при разработке кадровой политики предприятия.

Кадровая политика не тождественна управлению кадрами. Она представляет собой *совокупность определенных отношений*, отражающих общее направление деятельности руководства *по достижению стоящих перед предприятием долгосрочных и текущих целей, по защите его интересов в области кадров*. Ее содержание достаточно многогранно и включает в себя принятые руководством идеи, концепции развития коллектива и взаимоотношений с работниками или курс действий, вытекающие из этого стратегические и тактические задачи, принципы, методы и средства их практического осуществления. Знание общей кадровой политики служит ориентиром для принятия управленческих решений. Кадровая политика реализуется через созданный для ее осуществления механизм управления, через деятельность руководителей и неформальных лидеров, через коллективы, представителей работников и общественные органы, которые служат основными проводниками принятой политики.

Действенная кадровая политика любого предприятия должна представлять собой неотъемлемую часть его общей политики, определяемой *миссией, или предназначением организации*. Она является одним из важнейших инструментов реализации целей, основой успешного приспособления организации к условиям ее существования и выживания в конкурентной борьбе. В то же время следует помнить, что кадровая политика конкретного предприятия является его *собственной, уникальной разработкой*, содержание и методы осуществления которой не должны широко раскрываться. В конкурентной среде она может считаться эффективной только тогда, когда позволяет добиться определенных преимуществ на рынках фирмы или, по крайней мере, не растерять на них свои позиции в условиях постоянного давления со стороны конкурентов. Сохранение основных элементов кадровой политики как коммерческой тайны является одной из существенных сторон управления персоналом в рыночной среде.

Нельзя не видеть, что на современном рынке труда между предприятиями идет достаточно жесткая борьба за привлечение специалистов,

особенно высококвалифицированных, которая не уменьшается даже в период увеличения безработицы. На ее накал оказывают влияние не только потребность предприятия в высокопроизводительных работниках, но и естественное стремление работника к поиску лучших условий продажи своей рабочей силы, подкрепляемое возможностью каждого человека достаточно свободно выбирать для себя лучшие условия труда и удовлетворения своих запросов.

Такая негласная состязательность служит определенным стимулом для совершенствования производства, отвечает рыночным требованиям к нему, хотя не исключает и применения не всегда законных форм переманивания работников. Предприятия, ставящие задачу улучшить свое положение с кадрами, должны учитывать эти обстоятельства. Поэтому исследование рынка труда (кадровый маркетинг), налаживание сравнительного сопоставления уровней и условий оплаты труда работников, особенно однотипных профессий (как это сделать - вопрос особый), становится жизненно необходимым в управлении кадрами предприятия.

Системный подход к организации управления персоналом позволяет шире, чем обычно, увидеть круг кадровых проблем, преодолеть распространенные взгляды на кадровую работу как деятельность преимущественно отделов кадров и подготовки кадров, избежать определенной разобщенности в действиях различных служб. Здесь важно помнить, что в управлении кадрами *наряду с «чисто» кадровыми подразделениями предприятия самое непосредственное участие принимают линейный персонал, служба организации труда и заработной платы, служба охраны труда, общественные органы (прежде всего в лице профсоюзов), а рабочие коллективы, в частности, бригады (при их соответствующей организации).* Все вместе они образуют органы управления кадрами, способные работать достаточно взаимосвязанно и целенаправленно. Общая координация их действий на многих предприятиях возлагается на директоров по персоналу (и это правильно).

В то же время полная скоординированность действий в сложившихся системах управления достигнута еще не везде. Одна из причин этого объясняется наследованием традиций управления предшествующих лет, а также тем, что не все руководители в достаточной мере обладают системным видением, владеют новыми, особенно социально-психологическими методами управления и умением работать в команде. Рыночная экономика и известная ограниченность трудовых ресурсов между тем все более требует от предприятий *комплексного подхода, большей самостоятельности и активности в применении общих идей по управлению кадрами к конкретным условиям производства.*

Перечисленные выше направления (области) работы с персоналом не следует путать с общими функциями, из которых складывается процесс управления. Их надлежащее выполнение руководителями, собственно, и позволяет обеспечить достижение поставленных в данных областях целей. Как известно, к числу таких общих функций в литературе по управлению

чаще всего относят *планирование, организацию, координирование (ведение), мотивирование и контроль*¹. Это означает, например, что выполнение таких работ, как исследование рынка труда или обучение персонала, не может быть выполнено без планирования (постановки целей), организации выполнения планов, координации действий, исполнителей и т. д.

Каждое из направлений кадровой работы с указанных позиций следует рассматривать как особый объект, включающий в себя определенные технологии работы с персоналом и требующий квалифицированного управления. И в конечном итоге взаимоувязанность и качество выполнения всех этих работ будут определять эффективность всей системы управления персоналом в организации. Общее представление об управлении основными направлениями работы с персоналом дает таблица 14.

Таблица 14

Направления работы и функции руководителей по управлению персоналом организации

Основные направления работы с персоналом	Функции руководителей по управлению персоналом				
	Планирование	Организация	Координация	Мотивирование	Контроль
1. Разработка кадровой политики, стратегии и тактики работы с персоналом	+	+	+	+	+
2. Разработка организационной структуры, распределение задач и функций руководителей по управлению персоналом	+	+	+	+	+
3. Исследование рынка труда	+	+	+	+	+
4. Привлечение персонала	+	+	+	+	+
5. Отбор и прием персонала	+	+	+	+	+
6. Обучение, развитие персонала	+	+	+	+	+
7. Мотивирование персонала	+	+	+	+	+
8. Определение трудовых функций, нормирование и организация труда персонала	+	+	+	+	+
9. Охрана труда и здоровья персонала	+	+	+	+	+
10. Учет и оценка результатов и оплата труда персонала	+	+	+	+	+
П. Социализация и трудовая адаптация персонала	+	+	+	+	+
12. Профессиональное продвижение (внутриорганизационная рабочая карьера) персонала	+	+	+	+	+
13. Разрешение конфликтов с персоналом	+	+	+	+	+
14. Прекращение трудовых отношений	+	+	+	+	+
15. Оценка эффективности управления различными областями работы с персоналом	+	+	+	+	+

¹ См. подробнее: А. Лукьянов. Основы управления: Практический курс. - Таллин: Институт экономики и управления, 2005. - Гл. 1.

Вопросы для контроля

1. Что такое управление кадрами или персоналом предприятия?
2. Какие основные цели должны ставиться при управлении персоналом предприятия?
3. Из каких основных элементов складывается система управления кадрами предприятия?
4. Каковы основные направления работы с персоналом на предприятии? Можно ли утверждать, что все они тесно связаны друг с другом? Поясните это на примерах.
5. Какое место в управлении персоналом предприятия занимает исследование рынка труда? Какая служба управления должна заниматься этой работой?
6. Что такое кадровая политика? Чем она отличается от стратегии управления персоналом? Кто ее разрабатывает на предприятии?
7. Правильно ли утверждение, что в управлении кадрами принимают участие все линейные руководители, а не только отдел кадров?
8. Из каких управленческих функций складывается процесс управления кадрами организации?

5.4. Психология кадровой работы

5.4.1. Психологические особенности обучения персонала

Долгосрочные стратегические цели, определяемые в соответствии с философией организации как совокупности смыслов и ценностей ее существования, должны отражать наряду с другими вопросами и стратегию подготовки и обучения персонала. Основной смысл организации - выживание и развитие. Само выживание, как известно, немыслимо без необходимости быть востребованным и полезным для общества. Если организация замыкается только на себя, на собственные ценности, она теряет жизненность и сходит со сцены «под влиянием конкурентных действий организаций, более чувствительных к идее создания общественной полезности»¹.

Одной из основных функций философии организации является порождение солидарности у своих сотрудников, то есть воспитание осознанных и принимаемых персоналом смыслов и ценностей группы, организации в целом. Позитивный смысл порождает положительные ценности - стремление индивидов к личностному росту, желание достичь высоких уровней профессионализма и как результат - высокого качества выпускаемой продукции.

Одной из особенностей обучения персонала в организации является многообразие видов и форм обучения. К основным видам обучения можно

¹ Психология менеджмента: Учебник / Под. ред. Г. С. Никифорова. -СПб., 2000. - С. 96

отнести: обучение на рабочем месте, обучение вне организации (в ВУЗе, среднем профессионально-техническом учебном заведении - бизнес-колледже, коммерческом техникуме, техническом лицее и др.), внутрифирменное обучение, стажировка.

Обучение на рабочем месте. Организационными формами обучения на рабочем месте являются инструктаж, ротация, ученичество и наставничество. *Инструктаж* представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов и способов работы непосредственно на рабочем месте. Выполняется опытным рабочим (сотрудником) или подготовленным инструктором. Для развития и закрепления несложных навыков эта форма обучения является достаточно эффективной.

Ротация представляет собой метод обучения, при котором сотрудник перемещается на другую должность, происходит регулярная сменяемость кадров в соответствии с принципом «найти нужному работнику нужное место». При ротации характер работы может в корне меняться, формируется работник широкого профиля. А это очень важно для будущей деятельности с точки зрения подготовки менеджера как руководителя управленческого звена или организации в целом. Когда сотрудник в процессе ротации меняет несколько рабочих мест, относящихся к кругу родственных специальностей, то при этом формируется специалист широкого профиля с всесторонним знанием того или иного участка производства. В этом случае он способен эффективно участвовать в трудовой кооперации со своими коллегами.

Ученичество и наставничество как форма воспитания и профессиональной подготовки молодых специалистов имеет индивидуальную и коллективную формы. К коллективной форме относятся: 1) коллективное шефство первичного коллектива (бригады, участка) над отдельными молодыми рабочими; 2) индивидуальное шефство ветеранов труда над группой новичков; 3) наставничество семейных династий и др. В ряде организаций вводится даже должность мастер-наставник, под руководством которого молодой рабочий осваивает профессию и проходит адаптацию к условиям трудового коллектива.

Обучение вне организации отличается весьма большим разнообразием конкретных организационных форм, методов и средств обучения в зависимости от типа учебного заведения, в котором происходит профессиональная подготовка специалиста. Информацию по данному вопросу можно получить из соответствующей учебно-методической литературы. К примеру, в средних профессионально-технических учебных заведениях формы организации учебно-воспитательного процесса включают: классно-урочную систему форм обучения (урок, консультация, лабораторные занятия, семинар, зачет, экзамен); производственное обучение (урок производственного обучения, производственная практика, выпускной квалификационный экзамен); внеурочные формы обучения (факультатив, ученическая конференция, учебная экскурсия, лекция); самообразование (самостоятельное изучение наук, искусства, техники; наблюдение за

окружающей жизнью, деятельность по интересам)¹. Разнообразны формы обучения и в других учебных заведениях.

Внутрифирменное обучение направлено на совершенствование профессионального мастерства, овладение культурой производства, современными технологиями в области бизнес-образования. Крупнейшие американские и японские компании имеют не только внутрифирменные школы бизнеса, но и свои собственные институты и корпоративные университеты. Внедрение современных педагогических и информационных технологий (дистанционное обучение, компьютерные телекоммуникации, услуги Интернет, проведение психологических тренингов и др.) позволяет качественно готовить кадры для центров и предприятий корпораций. В качестве примера можно привести результаты профессиональной подготовки студентов школы бизнеса при Гарвардском университете (по данным Ю. А. Ушакова). Двадцать процентов выпускников школы бизнеса становятся сотрудниками консультационных фирм. Однако они не сразу становятся консультантами. В течение 2-5 лет выполняют лишь вспомогательные работы: собирают информацию, анализируют ее, готовят отчеты, оказывают помощь ведущим консультантам фирмы в проведении разнообразных курсов по повышению квалификации сотрудников организации. После такой подготовки «стажеры» консультационной фирмы становятся достаточно высококвалифицированными специалистами в своей области.

Стажировка имеет целью не только ознакомить стажера с современным оборудованием и особенностями технологических процессов на том или ином участке предприятия, где он будет допущен к самостоятельному управлению техникой и оборудованием (или на другом аналогичном участке), но и проверить его возможности и способности выполнять свои функциональные обязанности.

Другой психологической особенностью обучения персонала является необходимость учета психофизиологических требований, особенно к рабочим профессиям системы «человек - техника». Правильный и всесторонний учет психофизиологических требований к рабочим профессиям, выявление общих способностей и особенностей высшей нервной деятельности работников (а следовательно, и силу их чувств, степень эмоциональной возбудимости, энергичности, скорость принятия ими решений, быстроту смены настроений и т.п.) позволяют еще на стадии профессионального отбора (подбора) правильно распределить их по группам профессий. Для многостаночника, например, характерными психофизиологическими требованиями являются развитое техническое и логическое мышление, хорошая образная память и пространственные представления, высокая устойчивость внимания и наблюдательность, способность распределять и переключать внимание (длительное время держать в поле зрения несколько объектов одновременно), высокая острота

¹ Батаршев А. В. Педагогическая система преемственности обучения в общеобразовательной и профессиональной школе. — СПб., 1996. — С. 47.

зрения и глазомер, развитое, суставно-мышечное чувство, хорошая координация движений рук, умение определять на слух изменения в режимах работы машины, механизма или иного оборудования и некоторые другие. Значительно возрастают требования и к профессиональной подготовке многостаночников, к формированию их профессиональных умений и навыков. К примеру, если ранее специфическими требованиями к профессиональной деятельности токаря были умение правильно пользоваться технологической документацией, рабочими чертежами и эскизами, правильно выбирать Режимы резания, производить точные измерения обрабатываемых Поверхностей, знание геометрии и правил заточки режущего инструмента, допусков и посадок, классов точности и шероховатости обрабатываемых материалов на одном или нескольких токарных станках одного класса, то для многостаночника эти требования распространяются на все обслуживаемые станки различных классов и назначений.

Третьей психологической особенностью профессиональной подготовки персонала является необходимость разработки мер противодействия стрессогенным факторам. Это относится к подготовке, как менеджеров управленческих звеньев, так и операторов сложных систем «человек - машина».

Стресс - эмоциональное состояние, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия. Это особая форма переживания чувств, которая близка по своим психическим характеристикам к аффекту, но по длительности протекания приближается к настроениям. Возникает в ситуации угрозы, обиды, опасности. Согласно Г. Селье, стресс состоит из трех этапов. Первый этап - реакция тревоги. Это фаза мобилизации защитных сил организма, повышающая устойчивость по отношению к конкретному травмирующему воздействию. Человек сможет справиться с нагрузкой благодаря функциональной мобилизации своих усилий. Второй этап - это этап стабилизации, когда выведенные из равновесия психические параметры закрепляются на новом уровне. Внешне поведение на этом уровне мало отличается от нормы, однако внутренне идет перерасход адаптационных ресурсов. Если стрессовая ситуация продолжает сохраняться, наступает третий этап - истощение, которое может привести к ухудшению самочувствия и различным заболеваниям.

Стрессы действуют на людей по-разному: у одних при стрессе активность деятельности продолжает расти, происходит мобилизация жизненной энергии, повышается уверенность в себе, проявляются собранность и целеустремленность. У других же при стрессе снижается эффективность деятельности, наступает растерянность, внимание становится рассеянным, появляется суетливость, агрессивное поведение. Если психическое напряжение будет нарастать, то могут появиться признаки невротического состояния, особенно при информационном дефиците и ситуациях неопределенности. Появляется ощущение своей вины или ответственности за действия, которые человек не совершал.

В управленческой деятельности (особенно в среднем звене управления) на менеджеров ложатся большие нагрузки, оказывают большое воздействие различные экстремальные ситуации (стрессоры); высокая информационная нагрузка, информационная неопределенность, факторы ответственности и времени, межличностные конфликты и др.¹

Информационная нагрузка весьма разнообразна, изменчива, противоречива, обладает разной степенью достоверности. Объем информации, который менеджер должен осмыслить и реализовать в своей деятельности, находится в противоречии с психологическими возможностями человека. В результате в работе менеджера возникает повышенная напряженность, приводящая к эмоциональному срыву.

Информационная неопределенность и избыточная информация могут чередоваться друг с другом. С одной стороны, самой разнообразной информации иногда бывает чрезвычайно много. С другой стороны, наиболее важной информации в конкретный момент зачастую не хватает. В таких случаях менеджер действует в условиях неопределенности, то есть в ситуации риска, который сам по себе является сильным стрессогенным фактором.

Фактор ответственности. В управленческой деятельности мера ответственности чрезвычайно велика (ответственность за результат, ответственность за других, ответственность за себя и свои действия). Руководитель организации вынужден аккумулировать в своей деятельности всю меру ответственности за результаты функционирования организации.

Фактор дефицита времени. Объем задач и функций, которые необходимо решить и выполнить в жестких временных рамках, также является сильным стрессором в управленческой деятельности руководителя.

Межличностные конфликты - постоянный спутник управления персоналом, вызывающий наиболее сильные стрессовые состояния. Такие состояния усиливаются, если одновременно с негативными межличностными отношениями развивается и так называемый маргинальный ролевой конфликт.

С одной стороны, руководитель выполняет обязанности и строит свое поведение в соответствии с той ролью, которую он играет По отношению к управляемой им группе (организации). С другой ^{ст}ороны, он должен выполнять и предписания вышестоящих организаций. Требования «сверху» и интересы «снизу» часто сталкиваются. Антагонизм, возникающий на этой основе, является также мощным стрессором в управленческой деятельности.

К вышеописанным факторам следует добавить внешнесредовые факторы (конкуренция, борьба за выживание организации, нестабильность макросоциальной и макроэкономической динамики и др.). Все это является источником многочисленных стрессоров в деятельности делового человека.

¹ Психология менеджмента: Учебник / Под ред. Г. С. Никифорова. СПб., 2000. - С. 453-461.

Сопrotивляемость людей стрессовым воздействиям бывает разной. Для определения меры сопrotивляемости используется понятие «стрессоустойчивость личности», под которой понимается способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках. Выше нами рассмотрены три этапа (фазы) развития стресса. В фазе мобилизации (первая фаза) продуктивность деятельности у одних руководителей может быть значительно повышена («стресс льва»). У других даже кратковременное стрессовое воздействие вызывает сбои и падение эффективности деятельности («стресс кролика»). Третьи же только и могут эффективно работать в условиях стресса («стресс вола») (см. рис. 22).

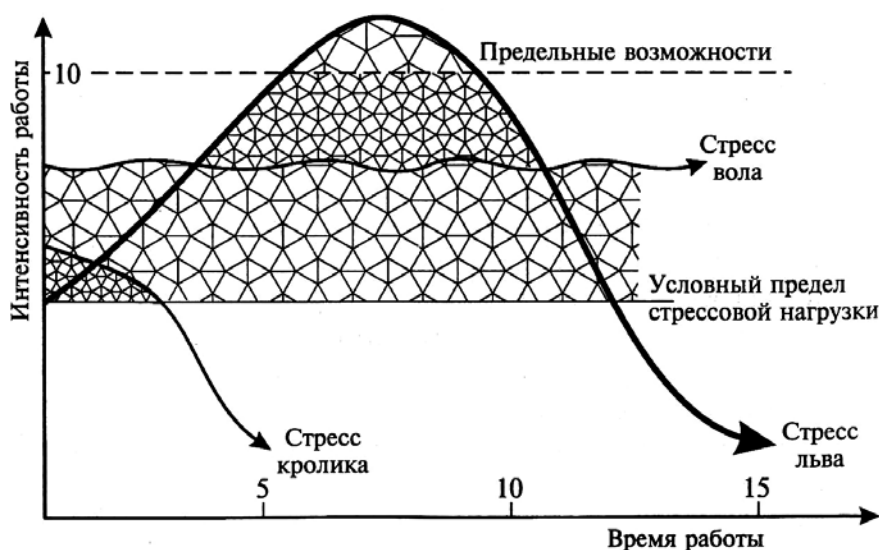


Рис. 22. Кривые стрессоустойчивости основных типов руководителей

Стрессом «льва», например, обладал маршал наполеоновской Франции Мишель Ней (1769-1815); Наполеон писал о нем: «Ней имел умственные озарения только среди ядер, в громе сражения, там его глазомер, его хладнокровие и энергия были несравненны, но он не умел также хорошо приготовить свои операции в тиши кабинета, изучая карту».

Психологами выявлено, что люди обладают различной предрасположенностью к стрессу. В этом отношении люди делятся на два типа - А и Б¹.

Люди типа А склонны быстро возмущаться по любому поводу, активно реагировать на ситуацию. Они постоянно нервничают, переоценивают трудности ситуации, нетерпеливы, находятся в постоянном напряжении, редко расслабляются, всегда находятся в «непрекращающейся борьбе», у них всегда много дел. Тип Б - прямая противоположность типу А. Было выявлено, что большинство руководителей принадлежат к типу А. Они предрасположены к сердечно-сосудистым заболеваниям, принадлежат к своеобразной «группе риска». Правда, и эффективность управленческой

¹ Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме. - М., 1997.

деятельности руководителей группы А является достаточно высокой, во всяком случае более высокой, чем у руководителей группы Б.

Негативное влияние стресса на управленческую деятельность потребовало разработки средств борьбы с ним. Такими средствами применительно к деловой и личной жизни менеджера могут быть следующие рекомендации¹:

- умение распоряжаться собственным временем;
- умение отделять существенное от второстепенного, оставлять только самое важное с точки зрения конечных целей;
- умение поддерживать и развивать контакты, наиболее важные для основной работы;
- не забывать, что главная ответственность за успех профессиональной карьеры лежит на самом человеке; немало полезного для своей карьеры можно получить от активного общения с окружающей средой (руководством, коллегами, сотрудниками, друзьями);
- умение вознаграждать себя за хорошие достижения в работе (приобрести хорошую книгу, отправиться в туристический поход, путешествие и т. п.);
- поддерживать свою душевную бодрость, положительное отношение к своей работе, не «застревать» на ошибках и неудачах;
- активно развивать и укреплять свои сильные стороны, терпеливо исправлять недостатки;
- не жалеть сил для создания крепкой семьи, как одного из условий достижения деловых успехов;
- оберегать и поддерживать отношения с друзьями.

Выполнение данных рекомендаций в определенной степени повышает стрессоустойчивость индивида, однако не гарантирует успешность выхода из стресса. Имеется два способа выхода из стрессовой ситуации - активный и пассивный².

Активный способ имеет две разновидности. Первая заключается в интенсификации конструктивных действий в стрессовой ситуации, активизирующих и мобилизующих защитные силы организма. Согласно Г. Селье, на первой фазе развития стресса это значительно повышает устойчивость к конкретному травмирующему воздействию на человека. Вторая разновидность активного способа заключается в проявлении внешней бурной реакции руководителя, который «разряжается» на других, выплескивая свои эмоции. Правда, чаще всего выплескивание эмоций происходит не в процессе конструктивной деятельности, а при вымещении их на подчиненных (нагоняи, разносы, придирки и т. п.).

Второй, *пассивный способ* заключается в подавлении эмоционального напряжения. Индивид «загоняет» стресс внутрь, не давая выплеснуться эмоциональным проявлениям. Такой способ позволяет избежать

¹ Психология менеджмента: Учебник/ Под ред. Г. С. Никифорова. - СПб., 2000. — С. 444

² Карпов А. В. Психология менеджмента. — М., 1999. — С. 461.

необдуманных импульсивных действий, однако при систематических повторениях ситуации стресса аккумуляция напряженности чревата негативными последствиями. Поэтому такой способ выхода из стресса считается менее эффективным, чем активный.

Для операторов систем «человек - техника» повышение стрессоустойчивости достигается также за счет внедрения и соблюдения в процессе профессиональной подготовки принципов эмоциональной устойчивости и психологической готовности, являющихся основой их психофизиологической надежности. Это особенно относится к специалистам, трудовая деятельность которых определенное время проходит в экстремальных условиях (летчики, моряки, особенно подводники, космонавты и др.). Реализация принципа эмоциональной устойчивости направлена на преодоление воздействия экстремальных факторов, вызывающих отрицательное эмоциогенное состояние специалистов, и способствует поддержанию высокого уровня бдительности операторов судовых автоматизированных систем управления, вахтенных механиков, радиотехников. Это весьма важно в морских походах, в подводном плавании в условиях длительного монотонного ожидания.

В эргатических системах оператор работает в условиях организованного системотехнического окружения (операторы судовых автоматизированных систем, судоводители, механики, радиотехники). Надежность человеческого звена в системе «человек - техника» напрямую связана с соблюдением принципа эмоциональной устойчивости и психофизиологической надежности. Мера надежности этого звена зависит от уровня стрессоустойчивости индивида. В психологическом практикуме к главе 5 приводится методика определения уровня стрессоустойчивости индивида.

Вопросы для контроля

1. В чем заключаются психологические особенности обучения персонала?
2. Назовите и дайте краткую характеристику основным формам обучения персонала.
3. Какие основные психофизиологические требования предъявляются к рабочим профессиям системы «человек - машина»? Назовите требования к конкретным рабочим профессиям (токарь, шофер, рабочий широкого профиля по металлообработке и т. п.).
4. Дайте определение понятиям «стресс», «стрессоустойчивость». Назовите особенности стрессоустойчивости «кролика», «льва» и «вола».
5. Перечислите основные меры по борьбе с негативным влиянием стресса на управленческую деятельность.

5.4.2. Отбор, подбор и расстановка кадров

5.4.2.1. Общие сведения о кадровом мониторинге и профессиографии¹

Кадровый мониторинг является составной частью социально-трудо-вого мониторинга, под которым понимается система сбора, обработки и анализа технико-экономической, социально-экономической и социологической информации, на основе которой можно прогнозировать состояние объекта исследования и принимать обоснованные управленческие решения. Официальными документами, характеризующими социально-трудо-вой мониторинг, являются:

- 1) карта предприятия;
- 2) пять блоков статистической и социально-экономической информации;
- 3) анкета «Труд в Вашей жизни»;
- 4) коллективный договор;
- 5) справка о выполнении коллективного договора.

Карта предприятия содержит общие сведения о нем: место размещения, отраслевая принадлежность, тип производства, форма собственности, дата приватизации, основные виды выпускаемой продукции.

Анкета - это основной инструмент для сбора социологической информации, позволяющей сопоставить объективные данные о протекающих в организации социально-экономических процессах с субъективным восприятием их работниками.

Первый блок статистической и социально-экономической информации представлен общеэкономическими показателями предприятия: размер основных фондов, объем реализации продукции, производительность труда, финансовое состояние предприятия, балансовая прибыль, порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении организации на потребление, и накопления.

Второй блок посвящен кадровым проблемам и составляет основное содержание кадрового мониторинга: сведения о численности работающих - общей, по основным категориям, по квалификации, удельный вес женщин, молодежи, работающих пенсионеров; о степени использования рабочего времени, движении и подготовке кадров, скрытой безработице.

Третий блок составляют показатели, характеризующие условия и охрану труда (численность занятых на работах с неблагоприятными условиями труда, сведения о производственном травматизме, заболеваемости, финансовых расходах на выплату разного рода льгот и компенсаций за работу во вредных условиях труда, на установление льготных пенсий).

¹ Раздел 5.4.2.1. написан при участии А. В. Батаршева.

Четвертый блок посвящен анализу организации заработной платы (размер фонда потребления, фонда заработной платы, величина средней заработной платы, удельный вес тарифа и степень дифференциации в оплате труда, размер заработка руководителей и работников ведущих профессий).

В пятый блок включены показатели, характеризующие социальную политику, сведения о размере непроизводственных фондов, служащих для удовлетворения социальных и бытовых потребностей работающих, об организации общественного питания, лечении и отдыхе работников, системе льгот и социальной поддержки работников (размеры компенсаций и доплат на питание, на приобретение путевок для лечения, содержание детей в детских дошкольных учреждениях и т. п.).

Справка о выполнении коллективного договора является официальным документом социально-трудового мониторинга, подтверждающим заключение этого договора и его наличие.

Профессиография

Профессиональный отбор, подбор и рациональная расстановка кадров основывается на сопоставлении знаний о профессиях и индивидуально-психологических свойствах работников. Следовательно, требуется предварительное психологическое изучение, психологический анализ конкретных видов профессиональной деятельности и разработка на этой основе требований к человеку как субъекту труда. Эти требования конкретизируются в психофизиологических и личностных характеристиках человека, составляющих основу профессионально важных качеств. Для данной конкретной специальности.

Этой областью занимается один из разделов психологии труда - *профессиография, изучающая особенности определенной профессии, раскрывающие содержание профессионального труда и требования, которые предъявляются к человеку как субъекту этого труда.*

Существуют два вида профессиограмм - *профессиокарты и полные профессиограммы.*

В профессио-Карте содержатся сведения о современном названии конкретной Профессии, трудовых действиях и основных личностных качествах, требуемых для профессии, об условиях труда, возможных путях обучения персонала и др., В полных профессиограммах описываются производственно-экономические и социально-экономические условия трудовой деятельности и психофизиологические требования, предъявляемые профессией к человеку. К примеру, для многостаночников-токарей психофизиологическими требованиями являются развитое техническое и логическое мышление, хорошая образная память и пространственные представления, высокая устойчивость внимания и наблюдательность, способность распределять и переключать внимание, высокая острота зрения и глазомер, развитое суставно-мышечное чувство, хорошая координация

движений рук, умение определять на слух изменения в режимах работы машины, механизма или иного оборудования и др.

Структура профессиограмм обычно содержит следующие разделы: профессия (общие сведения о профессии, ее перспективы), процесс труда (перечисляются характерные особенности трудовой деятельности — основные орудия труда, производственные операции, виды продукции и т. п.), санитарно-гигиенические условия труда (место работы, уровень шума, вибрации, освещенности и др.), психофизиологические требования профессии к работнику (требования к особенностям восприятия, мышления, внимания и т.п.), профессиональные знания и навыки (перечень необходимых знаний, умений и навыков), требования к подготовке и повышению квалификации кадров (формы, методы, сроки обучения, перспектива профессионального роста).

5.4.2.2. Что такое «акмеограмма? Выявление профессионально важных качеств

Дальнейшее развитие профессиографии привело к разработке нового направления, названного акмеографией, под которой понимается изучение не только содержания профессии и требований, предъявляемых к человеку как субъекту труда, но и выявление творческого потенциала личности как основы для профессионального роста.

Акмеографический подход базируется на продуктивных основах профессиографии и кроме ролевых характеристик персонала выявляет профессиональные позиции и индивидуальные особенности деятельности, позволяющие при определенных условиях достичь высокого уровня профессионализма. В результате акмеографического исследования составляется акмеограмма, отображающая профессиональную модель человека и систему требований, предъявляемых к нему. Соблюдение этих требований обеспечивает продуктивное выполнение им своих обязанностей и способствует постоянному развитию творческого потенциала личности. В качестве примера на рис. 23 представлено графическое отображение акмеографического подхода к описанию профессиональной компетентности специалиста.

Как видно из рисунка, профессиональные функции любого специалиста обуславливаются объективными характеристиками трудовой деятельности. Деятельностно-ролевая характеристика, в свою очередь, опосредуется субъективными данными, основой которых являются профессионально важные качества. Выявить профессионально важные качества специалистов можно с помощью соответствующих психофизиологических методов. Некоторые из них приводятся в психологическом практикуме к главе 3 (методика изучения профессионально важных качеств персонала системы «человек — машина, — знаковая система»; методика выявления и анализ профессионально важных качеств

специалистов системы «человек - техника»; экспертная оценка профессионально значимых свойств).

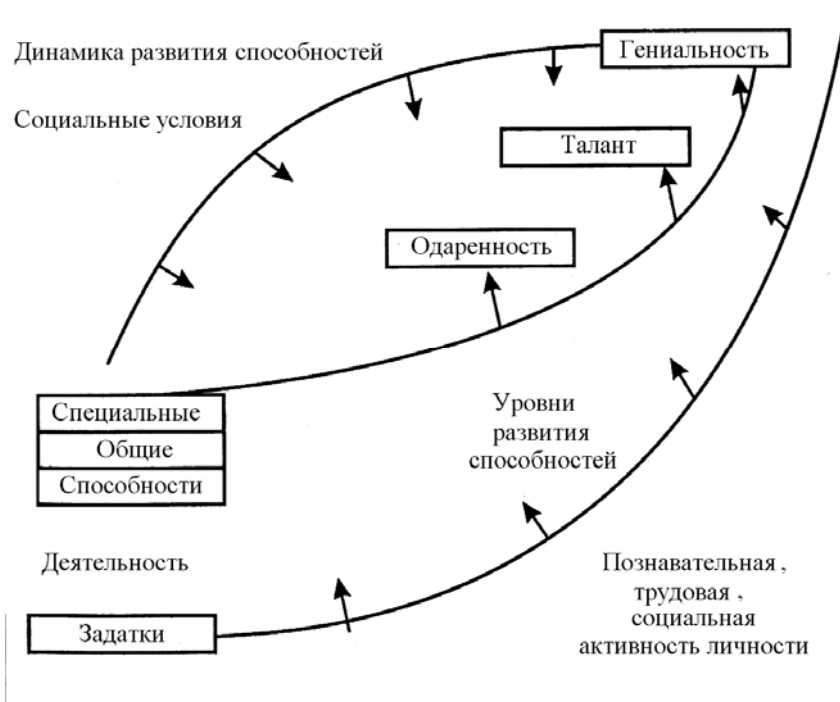


Рис. 23. Акмеографический подход к профессиональной компетенции специалиста

В психологическом практикуме к главе 5 приводится психодиагностическая методика КОС-2, с помощью которой выявляются коммуникативные и организаторские склонности личности (умение быстро устанавливать контакт с другими людьми, умение влиять на окружающих, принимать решения и брать ответственность на себя, проявлять инициативу и т. д.)

5.4.2.3. Учет индивидуального стиля деятельности при расстановке кадров

Индивидуально-психологические особенности личности существенно влияют на субъективно-деятельностные качества человека, на формирование индивидуального стиля деятельности.

В первой главе было показано, что индивидуально-психологические свойства личности, и, прежде всего, темперамент, характер, способности, а также эмоционально-волевая сфера, в своей совокупности составляют своеобразие субъективно-деятельностной характеристики человека и определяют его направленность.

Темперамент определяет динамику психологической деятельности человека, особенности его поведения и степень уравновешенности реакций на жизненные воздействия. *Характер* как совокупность устойчивых индивидуальных особенностей человека обуславливает типичные для него способы поведения. Способности представляют собой индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условием успешного

выполнения той или иной продуктивной деятельности. Согласно Б. М. Теплову, основными признаками способностей являются:

- индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого;
- не всякие индивидуальные особенности, которые имеют отношение к выполнению какой-нибудь конкретной деятельности;
- способности, несводимые к психологическим образованиям (знаниям, умениям, навыкам).

Уровень развития способностей определяет степень познавательной трудовой и социальной активности человека (одаренность, талант, гениальность).

Психологами проведено большое количество исследований поведения человека в его профессиональной деятельности. На основании полученных результатов выявлен *индивидуальный стиль деятельности* человека - характерная для индивида система навыков, методов, способов решения задач той или иной деятельности, обеспечивающая более или менее успешное ее выполнение.

Индивидуальный стиль деятельности обнаруживает зависимость от специфики воспитания, психологических качеств человека, обусловленных состоянием его нервной системы, а также от особенностей его включения в постоянно повторяющиеся однотипные ситуации. Согласно Е.А. Климову, изучение и учет индивидуального стиля деятельности человека позволяет прогнозировать эффективность деятельности. Исследования Е. А. Климова и В.С. Мерлина по проблемам индивидуального стиля деятельности выявили важную закономерность: люди с разной структурой способностей, темперамента и характера могут добиваться равной эффективности при выполнении одной и той же деятельности, используя разные способы. Эти способы как бы компенсируют те индивидуальные особенности, которые препятствуют достижению успеха. Ниже приводится упражнение, с помощью которого можно выявить свой индивидуальный стиль деятельности¹.

Упражнение

Попытайтесь рассмотреть свой стиль и стиль нескольких хорошо знакомых Вам людей. Даже малое приращение в привычке анализировать будет полезно.

Программа анализа

Видимые проявления своеобразия работы:

- прохождение познавательной деятельности (ориентация на предметную, социальную среду или свои переживания, частый или редкий контроль над происходящим);

¹ Климов Е.А. Основы психологии: Учебник. — М., 1997.

- прохождение исполнительской деятельности (торопливость или медлительность, частые поправки или точность, периодичность или постоянность деятельности);
- оценка результатов деятельности (много или мало конечного продукта, низкое или высокое качество и т. д.).

Предполагаемые причины наблюдаемого стиля:

- в области внутренних условий (осведомленность, опыт, наличие профессиональных навыков, приемов саморегуляции);
- в области внешних предметных условий (наличие или отсутствие хороших образцов продукта, инструмента, материалов);
- в области внешних социальных условий (традиции по обмену опытом, сплоченность группы, коллег, особенности межличностных взаимоотношений).

Проекты рекомендаций по улучшению стиля (узнать об использованных приемах саморегуляции, о требованиях, предъявляемых к конечному продукту, лучше узнать о членах группы и коллегах).

Будьте осторожны при выдаче рекомендаций, советов другим людям, рекомендации можно сформулировать в виде вопросов типа: «А почему бы не...», «А что, если...» и т. п.

5.4.2.4. Найм и отбор персонала

Найм (наем) персонала представляет собой комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, в том числе отбор персонала и найм на работу.

Основной целью набора персонала является создание резерва служащих, необходимых предприятию (фирме) для осуществления изменений как технологических, так и экономических (для занятия вакантных мест; для заполнения должностей в случае ухода на пенсию или в длительный отпуск, связанный с беременностью и уходом за детьми и т. д.). На процесс отбора кандидатов оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды.

К факторам внешней среды относятся законодательные ограничения, ситуация на рынке рабочей силы, месторасположение организации.

К факторам внутренней среды относится кадровая политика предприятия.

Процесс принятия решения о поступлении на работу и действия работников кадровой службы можно разделить на пять шагов и представить в виде таблицы (см. табл. 15).

Основными источниками получения информации о привлечении кандидатов могут быть *внутренние и внешние*.

К внешним источникам относятся информация из центров занятости, агентств по найму (отбору) персонала, самостоятельный поиск в средствах

массовой информации и подача объявлений самой организацией в средства массовой информации.

Таблица 15

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
<i>Шаг 1.</i> Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели. Что позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного места.	Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого Вы ищете.
<i>Шаг 2.</i> Определение текущих источников информации о предполагаемых рабочих местах. Это позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующиеся доверием СМИ, так и определенным образом ориентированные (по специальностям, по статусу и т.д.)	Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для Вашего потенциального кандидата. Оценка влияния различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата.
<i>Шаг 3.</i> Анализ предполагаемых рабочих мест, сравнение между собой по отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям. Сужение спектра предложений до нескольких, которые можно рассматривать более пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях, исходя из специфики собственной мотивации по объему вознаграждения, по возможности карьерного роста, профессионального развития и т. д.	Анализ конкурентных преимуществ и в случае необходимости разработка способов аргументации в пользу Вашей компании. Предложение дополнительных параметров, которые могут быть важны для Вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация, — на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д.
<i>Шаг 4.</i> Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных кандидатур. <i>Шаг 5.</i> Постоянное наблюдение в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личностных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием — это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности*.	Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т. Ю. Базаева, Б. Л. Еремина. - М., 2000. - С. 211.

Достоинства и недостатки различных методов можно представить в виде сравнительной таблицы 16.

Таблица 16¹

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Предоставление сотрудникам возможности самореализации внутри организации, что воспринимается как поощрение их успешной работы. Продолжение работы с сотрудниками, положительные и негативные стороны которых уже известны. Сокращение финансовых затрат на подбор персонала.	Возможен риск осложнения личных взаимоотношений — между сотрудниками может возникнуть «семейственность».
Внешние	Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди, идеи и приемы работы.	Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих.

¹ Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М., 1993.

Прежде чем принимать решение о приеме новых работников, необходимо оценить, все ли потенциальные возможности предприятия были использованы. Затем проводится расчет затрат на найм персонала. В калькуляцию затрат должны быть включены суммы, расходуемые на содержание кадровой службы, оплата Услуг центров занятости и агентств по найму персонала, почтовые услуги и т. д.

После завершения набора персонала производят оценку качества найма по формуле¹:

$$K_n = (P_k + P_r + O_p) : Ч,$$

где K_n - качество набранных работников, %;

P_k - усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

P_r - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$ - общее число показателей, учтенных при расчете.

Решение о приеме кандидата на работу принимается после проведения следующих процедур: заполнения бланка заявления, беседы по найму (интервью), тестирования, проверки рекомендаций и послужного списка, медицинского осмотра.

Для оценки персонала используют различные методы - тесты на профпригодность, общие тесты способностей, биографические тесты, интервью, сторонние рекомендации и др. Наиболее полно оценить кандидата на вакантную должность можно в специальных центрах персонала. Ниже приводится сравнительная эффективность методов оценки, как она представлена авторами учебника «Управление персоналом»² (табл. 17).

Таблица 17

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
Центр оценки персонала	70-80
Тесты на профпригодность	60
Общие тесты способностей	50-60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью	30
Рекомендации	20

Выше рассмотрены процедуры подбора кандидатов на замещение вакантных должностей (рабочих мест). Но отбор персонала можно проводить в любых условиях на демографической конкурсной основе.

¹ Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М., 1993.

² Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т. Ю. Базаева, Б. Л. Еремина. - М., 2000. - С. 225.

Преимущество этого метода заключается в более тщательном и всестороннем изучении индивидуальных особенностей кандидата на выборную должность. Однако следует учесть, что этот метод является более длительным и дорогостоящим.

Основные этапы конкурса в сокращенном виде приводятся здесь по описанию авторов учебника «Управление персоналом»¹.

Подготовительный этап. На этом этапе происходит создание комиссии, которая будет осуществлять отбор претендентов. В эту комиссию должны входить люди, которым доверяют все заинтересованные лица и специалисты кадровой службы. Разрабатываются нормативные документы, регламентирующие деятельность комиссии, размещаются публикации и происходит ознакомление с условиями конкурса. Разрабатывается научное сопровождение, определяется и утверждается окончательный список кандидатов.

Основной этап. Выбор метода проведения конкурса зависит от условий и состояния организации накануне его проведения. Многое здесь зависит от ситуации, сложившейся в организации. При проведении основного этапа можно придерживаться различных подходов к подбору кандидатов на вакантную должность. Ниже рассматриваются три из них, разработанные В. К. Тарасовым² и авторами учебника «Управление персоналом», а именно аттестационный способ, игротехнический способ и способ ситуационного моделирования.

Аттестационный способ. Суть метода состоит в разработке более 80 профессиональных, деловых и личностных характеристик кандидатов применительно к данной ситуации. Экспертная комиссия работает с каждым из кандидатов. Заполненные экспертом анкеты отправляются на обработку с помощью компьютера. Этот метод в чистом виде не применяется и дополняется собеседованием и интервью.

Игротехнический способ. В настоящее время известны два игротехнических подхода. Первый - на основе менеджерской концепции В. К. Тарасова со строго структурированными заданиями и второй - на базе организационно-деятельностных игр (ОДИ).

Первый подход состоит из четко выраженных этапов с четко сформулированными заданиями. На предподготовительном этапе создается информационно-справочное обеспечение аттестации, подготавливаются и размножаются формы необходимых документов и реализуется правовое обеспечение в виде приказа о проведении мероприятия. Отдел кадров должен составить план работы по проведению аттестации и проект приказа о проведении аттестации, в котором должны быть отражены порядок проведения аттестации, план-график работы, состав аттестационной комиссии (помимо представителей администрации в нее должны быть включены ведущие специалисты, представители общественных организаций

¹ Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т. Ю. Базаева, Б. Л. Еремина. - М, 2000. - С. 229-237.

² Тарасов В.К. Персонал-технология: Отбор и подготовка менеджеров. -Л., 1989.

и отдела кадров), сообщить о контингенте аттестуемых и утвердить их список; определить численность аттестуемых и составить перечень всех имеющихся подразделений и должностей; определить, какие деловые качества требуются с учетом специфики данного производства либо отрасли и сформулировать требования к информационному обеспечению комплекса управленческих задач.

Второй этап - подготовительный. На этом этапе отделу кадров передается карта «Данные на аттестуемых и экспертов», которую нужно заполнить. Кроме того, необходимо выбрать и назначить экспертов. Для каждого аттестуемого нужно выбрать семь экспертов из числа работников, хорошо знакомых с профессиональной деятельностью аттестуемого.

Третьим этапом является работа с экспертами. На этом этапе работники кадровой службы должны созвать собрание экспертов и раздать им конверты с инструкцией по работе с аттестуемым; назначить срок выполнения задания; затем собрать конверты с выполненными заданиями и проверить, чтобы все розданные конверты были возвращены.

Четвертым этапом является проведение заседания аттестационной комиссии. Не позже чем за неделю до проведения комиссии необходимо ознакомить аттестуемого с его характеристикой и получить его подпись; рассортировать по подразделениям аттестационные листы; составить график заседаний, предусматривающий конкретную очередность приглашения аттестуемых и довести этот график до всех; подготовить дополнительную информацию о каждом заседании; наметить сценарий каждого заседания, учитывая конкретную ситуацию на данный день; окончательно установить состав присутствующих, порядок приглашения аттестуемых, очередность выступлений, время работы, порядок принятия решения в отсутствие аттестуемых и оглашения результатов. Во время заседаний нужно четко следить за соблюдением регламента; после каждого заседания четко отслеживать правильность заполнения аттестационных листов.

Пятый этап - заключительный. На этом этапе готовят справку об итогах аттестации; на основании итогового документа составляется план работы с кадрами и специалистами на послеаттестационный период; готовится приказ по итогам аттестации, где говорится о самом процессе, утверждается план дальнейших мероприятий, отмечаются лучшие работники.

Какой эффект дало данное мероприятие, можно будет проверить при проведении следующей аттестации, сравнивая прежнюю структуру с вновь полученной.

Конкурс руководителей *на базе ОДИ* проводится в виде «марафона» (девять и более дней) и базируется на основе системо-мыследеятельной методологии. Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности воплощается в форме организационно-деятельностных игр.

ОДИ разбивается на четыре фазы. На первой фазе коллектив проводит системный анализ ситуации, стараясь найти такую схему предприятия, которая характеризует его связи с внешним окружением. На второй и третьей

фазе обсуждаются наиболее важные для предприятия аспекты ситуации, на четвертой фазе - тема, связанная с хозяйственной и экономической политикой будущего руководства предприятия.

Все участники игры разбиваются на три группы: претендентов (которые делятся еще и на подгруппы), группа экспертов и рабочая группа с функцией экспертной оценки.

На каждой фазе проходит обсуждение проблемы в подгруппах, которое продолжается от 2 до 3 часов, а затем каждая подгруппа делает небольшой доклад, не превышающий 10 минут. Затем проводится дискуссия по каждому выступлению. После завершения дискуссий обязательно проходит рефлексия всех выступлений и действий каждого участника игры.

После завершения ОДИ начинается «предвыборная компания», в ходе которой каждый претендент представляет свою программу в различных службах и подразделениях. Этот этап является заключительным при выборе на вакантную должность.

Способ ситуационного моделирования - это технология, направленная на решение задач предприятия в условиях нестабильного внешнего окружения.

Процедура конкурса конструируется применительно к задаче отбора.

Выбор процедур основывается на парадигме конкурса, а именно подбор, выборы или отбор кадров. В зависимости от сочетания управленческих форм и культуры организации вырабатываются рекомендации по использованию тех или иных процедур. Результат оценки может выражаться в процентах наличия той или иной формы и представляться в графическом виде. В зависимости от выбранной парадигмы конкурса могут быть использованы следующие методы: тестирование, ролевые игры, ситуационное моделирование, групповая дискуссия, собеседование, публичное выступление, опрос общественного мнения, анализ документов, оценка рефератов, экспертный опрос.

Целесообразность использования конкретных методов определяется в соответствии с двумя принципами - адекватностью конкурсных процедур сложившейся ситуации, имеющимся ресурсам и целям организаторов конкурса и сочетаемостью процедур между собой с учетом выбранной парадигмы конкурса.

Заключительный этап. Выбранная конкурсная комиссия принимает решение о завершении конкурса, которое включает следующие мероприятия (табл. 18).

Таблица 18

Мероприятие заключительного этапа конкурса	Парадигма конкурса		
	Подбор	Отбор	Выборы
Подведение итогов	+	+	+
Оглашение результатов	0	+	+
Оповещение общественности	0	+	+
Прием и рассмотрение апелляций	-	+	-
Утверждение результатов	+	+	0

Таким образом, завершающим процессом найма персонала является прием на работу, Это юридически оформляется трудовым договором (контрактом), который служит основанием для издания распоряжения (приказа) о приеме на работу. Трудовой договор и приказ (распоряжение) о приеме на работу является правовым документом для оформления соглашения о приеме кандидата на вакантную должность.

Вопросы для контроля

1. Что такое кадровый мониторинг?
2. Объясните, что собой представляет профессиограмма.
3. Дайте определение понятию «акмеограмма».
4. Перечислите основные особенности индивидуального стиля деятельности.
5. Охарактеризуйте источники внешнего и внутреннего найма.
6. Как оценить качество набора персонала?
7. Какие методы используются при оценке персонала?

5.4.3. Адаптация персонала

Одним из важных направлений работы с персоналом является управление процессами адаптации работников в организации. Адаптация - это прежде всего процесс приспособления работника к организации, к различным ее сторонам и условиям: технологическим, экономическим, социальным, организационным, управленческим и т.д. Не совсем верно полагать, что адаптация есть процесс взаимного приспособления работника и организации, поскольку достаточно часто работники принимаются на уже готовые рабочие места, имеющие определенные требования и условия, продиктованные существующей технологией, и они не подгоняются под нового исполнителя. Почти так же происходит приспособление новичка к принятым в организации социальным нормам, ко многим составляющим ее внутренней социальной и управленческой культуры, хотя здесь возможна взаимная адаптация работника и некоторых составляющих организации. Например, приход на предприятие или в подразделение нового руководителя может привести к появлению новых норм во взаимоотношениях работников. То же может наблюдаться и при появлении в рабочем коллективе нового неформального лидера.

В адаптации работника к организации можно выделить два основных процесса - профессиональную и социальную адаптацию. Под *профессиональной адаптацией* обычно понимается процесс приспособления работника к его трудовым обязанностям, или функциям, процесс совершенствования имеющихся и усвоения новых профессиональных знаний, навыков и умений. Течение этого процесса контролируется, прежде всего, по результатам труда и степени удовлетворенности работой. При достижении работником средних для данной профессии показателей качества

и производительности труда процесс профессиональной адаптации в общих чертах можно считать завершенным или состоявшимся. Здесь важно подчеркнуть, что в ходе ее работник осваивает целый ряд не только чисто профессиональных, но и более общих технико-технологических и организационных норм (производственная и трудовая дисциплина и т. д.), принятых в организации. В литературе по управлению и адаптации персонала профессиональная адаптация часто рассматривается как составная часть более широкого понятия «производственная адаптация»¹, что не противоречит сказанному и свидетельствует лишь о различиях подходов отдельных авторов. К производственной адаптации в данном случае относится и часть процесса социальной адаптации работника.

Под *социальной адаптацией* в более широком смысле понимается процесс приспособления и усвоения работником норм взаимоотношений, системы ценностей, знаний, традиций и навыков социального взаимодействия в организации, ее социальной культуры. Течение этого процесса контролируется по показателям социального поведения работника в организации и их изменениям. Осуществление такого контроля требует, как правило, налаживания системы, учета соответствующих показателей.

Период адаптации работников в коллективе зависит от ряда факторов, к важнейшим из которых следует отнести возраст, профессиональную подготовку и опыт работника, а также особенности взаимных экономических и социально-психологических требований работника к организации, ее коллективу и, наоборот, организации к работнику. Как известно, еще в СССР на ряде промышленных предприятий особое внимание начали уделять адаптации молодежи. Для управления этим сложным процессом разрабатывались специальные механизмы управления, включающие определенные правила, процедуры и технологии, проводилось обучение руководящего персонала, вносились изменения в структуру управления и т. д. Опыт создания одной из таких специальных подсистем управления персоналом, в частности, был описан А. С. Лукьяновым (он же - основной разработчик подсистемы) в журнале «Социалистический труд» еще в 1980 г. и позднее обобщен в его книге «Опыт и проблемы управления кадрами текстильного предприятия»². В принципиальном плане он может быть использован и сегодня, прежде всего там, где большую часть коллектива составляют молодые работники, а текучесть среди них достаточно велика. В более широком плане описанный в названных публикациях механизм управления может быть применен не только к молодым, но и ко всем категориям новых работников.

Ниже представлены отдельные фрагменты подходов к созданию основных элементов механизма управления адаптацией персонала организации, как они описаны А. С. Лукьяновым (15).

¹ См., например: Управление персоналом организации: Учебник/ Под Ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2002. - С. 359

² Лукьянов А. С. Опыт и проблемы управления кадрами текстильного предприятия. — М., 1985. — Гл. 3.

Изучая особенности текучести молодежи на комбинате, мы обратили особое внимание на ее *неравномерность*. Оказалось, что наибольшее число увольнений приходится на рабочих со стажем до одного года, а среди них - на работающих у нас менее полугода. Доля таких рабочих составила около 30% всех поступивших. За второй год работы увольнялось еще примерно 15% молодежи, за третий - около 8%, за четвертый год произошло некоторое повышение текучести среди проживающих в общежитии, за пятый и последующие годы рабочих ушло немного. Полученные данные определили общий подход к разработке системы адаптации молодого рабочего на комбинате, исходя из следующих положений:

1. В программе адаптации рабочего в коллективе особое внимание должно быть уделено работникам с самым малым стажем (до одного года).

2. Снижение до 5-6% уровня текучести молодежи при стаже свыше 3 лет говорит, во-первых, о неодинаковой скорости вживания в новую социальную роль различных рабочих, во-вторых, о довольно длительном периоде такого сживания с условиями предприятия, поскольку и за пределами двух-трехлетнего стажа относительный уровень текучести (исчисленный к количеству оставшихся рабочих) остается значительным. Действенная система адаптации рабочих, следовательно, не может ограничиваться регулированием поведения молодежи только с самым малым стажем, а должна быть рассчитана на достаточно длительный период (не менее пяти лет).

3. Большинство уволившихся с комбината не меняли профессии, значительная доля сменивших профессию среди оставшихся, напротив, говорит о положительном влиянии перемены труда внутри предприятия на закрепление кадров. Изменения в функциональном содержании труда, с которыми молодой рабочий может быть ознакомлен уже в момент поступления (оформленные, например, в виде программ профессионально-квалификационного роста), будут служить одним из доступных (к тому же не требующих капитальных вложений) рычагов управления адаптацией молодежи, хотя для части рабочих такая перемена может быть необязательной. Чтобы выделить эту часть рабочих, необходимо использовать специальные методы обследования и отбора рабочих, выделяя среди них склонных и не склонных к перемене труда. Недостаток рабочей силы не может служить причиной отказа от такой работы, поскольку это приводит к росту текучести кадров.

4. Успешное привлечение и закрепление молодежи на предприятии не могут вестись изолированно от улучшения всей системы руководства кадрами, производственных, бытовых и социально-психологических условий труда. Однако при любых условиях конечные результаты работы с новой сменой определяются формами и методами управления персоналом, его организацией и мастерством руководителей.

Для постоянного информирования руководства об изменениях в характере текучести кадров на комбинате были внедрены типовые заявления-анкеты об увольнении рабочих. Однако созданная система информирования

не в полной мере отвечала требованиям управления адаптацией новых рабочих, так как фиксировала свершившийся факт ухода рабочих и до подачи заявления об увольнении не могла дать никаких сведений о настроении рабочего, восприятии им окружающей среды, что ограничивало возможность принятия своевременных мер по закреплению кадров. Поэтому в дальнейшем при разработке положения об адаптации рабочего в коллективе названной проблеме было уделено особое внимание.

Внедрению положения по адаптации предшествовали изменения в структуре управления кадрами на комбинате. В частности, была осуществлена централизация кадровых служб, введены должности заместителя директора по кадрам, психолога (в составе отдела кадров), создан учебно-курсовой комбинат, организована работа наставников, создан совет по профориентации. Одновременно появилась необходимость наладить более четкое взаимодействие между штабными подразделениями службы заместителя директора по кадрам с непосредственными руководителями нового рабочего — мастерами, начальниками цехов, а также разработать и осуществлять единую в масштабах предприятия кадровую политику, преодолеть узкоместнические настроения в отдельных подразделениях, обучить персонал всех звеньев созданной системы управления кадрами более рациональным методам работы непосредственно с людьми и т.д. Таким образом, еще до перехода к более системному регулированию процессов адаптации молодежи на предприятии имелись его отдельные элементы, правда, мало скоординированные между собой и выполняемые различными органами управления, что снижало эффективность их действия. Этому способствовала также недостаточность внимания к развитию у руководителей специфических навыков работы с молодежью. Мы часто наблюдаем, что таким даром обладают далеко не все руководители. Одна из причин этого - недостатки в подготовке руководящих кадров. Традицию комплектовать низовые звенья управления (мастер, начальник участка, цеха) техническими специалистами без какой-либо серьезной проверки их потенциальных способностей к работе с людьми, а часто и не имеющими для этого достаточных знаний, нельзя признать верной. На комбинате, например, 70% мастеров в то время имели среднетехническое образование, 30% - высшее. Значительная часть из них обучались в годы, когда наука об управлении не преподавалась даже в ВУЗах. Опрос мастеров — выпускников текстильных ВУЗов еще в конце десятой пятилетки показывал, что объем учебных программ и знания выпускников по управлению далеко не достаточны для успешной работы с людьми. Этот пробел необходимо было срочно восполнить.

Перечисленные причины вызвали необходимость разработки *единой и обязательной* для всех функциональных служб комбината *технологии управления поведением новых рабочих*, которая отвечала бы на вопросы *кто, как, когда, какими методами и средствами* должен обеспечивать ее на производстве. Такая возможность объективно обусловлена повторяемостью многих психологических ситуаций и межличностных отношений на

производстве и аналогична распространению передовых приемов труда у рабочих. Общий контроль соблюдения технологии и координация действий (на базе взаимной информации) в такой системе должны были осуществляться заместителем директора по кадрам. Реализация этой идеи привела к необходимости создания для всех звеньев управления достаточно подробных и подчиненных единой цели инструкций по работе с кадрами, учитывающих уровень специальных знаний и квалификацию управленческого персонала и оставляющих в то же время простор для проявления творческой инициативы.

Решение проблемы регулирования процессов адаптации новичка в коллективе организационно возможно *двумя путями*. Первый из них применяется в крупных объединениях, где для этих целей создается дополнительный орган управления в виде *социологической лаборатории* со штатом 20-30 человек (ленинградское объединение «Светлана», Пермский телефонный завод и др.). На комбинате решили основное внимание уделить *линейному аппарату управления, мастерам, начальникам цехов и производств*, обучив и вооружив их требуемыми методами работы с молодежью. Такой путь позволяет на средних и небольших предприятиях вести достаточно успешную работу с новичками без роста численности работников управления.

Положение по адаптации прошло как бы два этапа развития, отличающихся способами контроля адаптации молодежи. Его основные идеи на первом этапе сводились к следующему:

- выделение в качестве центрального звена в работе по адаптации мастера производственного участка с организацией помощи ему в этом со стороны отдела кадров, учебно-курсового комбината, начальников цехов, общественности, заместителя директора по кадрам (при выполнении различных процедур, принятых в системе адаптации);
- разработка единого порядка проведения адаптационной работы, норм поведения управленческого персонала, утверждение их в должностных обязанностях;
- разработка единой системы учета и движения информации по адаптации нового рабочего.

В соответствии с приведенным выше первый вариант положения по адаптации нового рабочего на комбинате состоял из трех основных частей:

- общей, где определены цели и задачи управления адаптацией;
- правил поведения, которыми обязаны руководствоваться все службы при взаимодействии с новыми рабочими;
- перечня должностных обязанностей администрации и общественных организаций по системе адаптации, то есть по выполнению ее основных процедур.

Выполнение обязанностей по новому положению, как правило, регламентировано по времени и контролируется вышестоящим руководством. Общий контроль возлагается на заместителя директора по кадрам. Положение охватывало период в один год, в котором выделено пять

этапов: обращение на работу и прием, работа в первую неделю, работа в первые два месяца, работа в третий-шестой месяцы, работа в седьмой-двенадцатый месяцы. Такое разграничение этапов работы было продиктовано необходимостью большего внимания к молодому рабочему в первые дни его труда на комбинате.

Сроки подготовки и передачи информации по адаптации определяются в основном границами этапов. Такой порядок движения информации обеспечивает оперативное выявление и анализ факторов, порождающих неудовлетворенность рабочего условиями труда на комбинате, и позволяет своевременно принять меры по их устранению или переводу работника на другой участок. Источниками информации о процессе адаптации являются сплошные и выборочные беседы с адаптантом на рабочем месте, проводимые всеми линейными руководителями и представителями общественных организаций, объективные данные о производственной и общественной деятельности, о состоянии трудовой дисциплины адаптанта, выборочные беседы и опросы, проводимые психологом, анализ данных текучести кадров.

Границы этапов определяли также использование различных форм морального и материального поощрения. Так, проведение торжественного ритуала вступления в рабочий класс для молодежи, впервые пришедшей на производство, предусматривается по окончании третьего этапа, организация поощрительных экскурсий для лучших молодых рабочих - после пятого. Положение нацеливало на постоянное обобщение опыта работы с новыми рабочими и периодическое обновление его основных правил и процедур. Для примера ниже приведем перечень обязанностей мастера по работе с новыми рабочими на промышленных предприятиях.

На комбинате был разработан своеобразный стандарт адаптационного механизма, содержащий восемь основных частей: общие положения, условия, необходимые для успешной адаптации новичков в коллективе, этапы в процессе адаптации, система контроля адаптации, материальное обеспечение, система обучения, движение информации по адаптации внутри комбината, ответственность за невыполнение. В приложениях указаны описание процедуры приема новичка на работу (первый этап по старому положению), образец карты контроля адаптации новичка, основные положения сопроводительной беседы, основные обязанности руководителей. В новой редакции стандарт предприятия охватывает те же уровни и процедуры управления кадрами, что и в первоначальном варианте, но отличается более компактным расположением и меньшей степенью детализации обязанностей, в нем нет подробных инструкций отдельно для каждого исполнителя.

При внедрении этого стандарта в действие отчетливо выделяется три взаимосвязанных этапа.

I - организация широкой работы и изучение всеми службами, охваченными положением по адаптации, его основных правил и процедур, конечной целью которых является развитие у руководителей всех звеньев уверенности в целесообразности введения нового порядка работы с кадрами.

Одновременно целесообразно проведение обучения всех заинтересованных служб социально-психологическим методам управления.

II - внедрение положения приказом по предприятию.

III - контроль внедрения (совпадает с контролем, предложенным в самой системе адаптации).

Положение по адаптации нового рабочего, внедренное на комбинате, является своего рода пробным камнем на пути к созданию более долгосрочной и целенаправленной системы работы с молодежью, к использованию комплексных методов регулирования движения рабочей силы.

Изменившиеся социально-экономические, политические, демографические условия требуют определенных корректив и выявления новых факторов адаптационных механизмов на предприятии или в фирме, однако описанный выше опыт методических разработок и подходов к процессу профессиональной и социальной адаптации работников вполне приемлем и в современных условиях, особенно на предприятиях промышленных производств.

Говоря о возможностях более эффективного управления адаптацией работников в организации, следует помнить, что оно рождается не на голом месте. В любой организации этот процесс, так или иначе, протекает и, если говорить прежде всего о профессиональной стороне дела, то вряд ли где она остается без внимания администрации. На уровне рабочих коллективов также стихийно (в виде помощи новичку) или организовано, формально (через непосредственных руководителей) или неформально осуществляется знакомство новичков с социальными гранями жизни организации. Поэтому главной целью управления адаптацией новых работников является эффективное проведение всего комплекса работ в этой области, ускоряющих процессы профессионального и социального вхождения в организацию. Решение этой задачи повышает эффективность работы организации, снижает текучесть кадров, способствует росту удовлетворенности трудом у работников.

Теоретические аспекты и практические рекомендации по проблемам адаптации персонала изложены и в других учебно-методических пособиях (2; 6; 8; 17; 30; 31 и др.).

Вопросы для контроля

1. Что означает понятие «адаптация работника к организации»? От каких факторов зависит этот процесс?
2. Какие два основных вида адаптации работника к организации чаще всего выделяют?
3. Что понимается под профессиональной адаптацией нового работника? Когда этот процесс можно считать завершенным?
4. Что понимается под социальной адаптацией нового работника? Когда этот процесс можно считать завершенным?

5. В какой мере и какими средствами можно управлять процессом адаптации работника к организации?

6. Почему процессами адаптации новых работников к организации необходимо управлять? Какие цели преследует управление адаптацией? Каковы основные особенности адаптации к организации молодых и более старших работников?

7. Что представляет собой механизм управления адаптацией новых работников в организации, из каких основных частей он складывается? Какую роль в технологии управления адаптацией работников играет информационное обеспечение?

5.4.4. Мотивирование и стимулирование персонала

5.4.4.1. Мотивирование персонала

О проблемах мотивации работников и их мотивирования продолжают споры и в теории управления, и в практической деятельности, идет поиск новых идей, глубже осмысливается достигнутое. На практике это связано с тем, что рано или поздно перед каждым руководителем встает вопрос о том, можно ли заставить сотрудников работать лучше, качественнее, отдавать фирме все свои силы и как это сделать. Например, из того факта, что человек поступил на работу, заключил трудовой договор и ему определена неплохая зарплата, еще не следует, что он обязательно будет работать с полной отдачей, так, как хотелось бы предприятию. Такую мотивацию в работнике необходимо развивать. Важно помнить также, что приход нового работника - это одновременно как бы привнесение им с собой в организацию модели привычной для него системы мотивации, ожиданий, определенных стереотипов поведения, норм отношения к труду, к руководству и сотрудникам. И руководителю придется немало поработать над тем, чтобы поддержать в новичке то хорошее, что он приносит с собой и, наоборот, не допустить возможного влияния плохого.

При создании новой фирмы можно собрать хорошую команду единомышленников, но не исключено, что первые трудности, время и другие факторы смогут посеять в ком-то из них дух недовольства и недоверия, погасить первоначальный энтузиазм, и руководитель будет вынужден задуматься над тем, как поддержать былой дух в своей команде.

Под *мотивацией* как функцией управления обычно понимается процесс направления побудительных мотивов поведения людей на достижение целей организации. Его составной частью выступает *стимулирование*, то есть использование различных форм поощрения (социально-психологических, экономических), активизации необходимого поведения работников. В строго научном смысле названные понятия отличаются объектами воздействия. В первом случае ими является структура мотивов поведения и лежащая в ее основе система ценностей человека, во втором - само поведение. Изменения в нем не обязательно могут

затрагивать, например, систему ценностей или мотивации работника, а быть лишь ответной реакцией на изменения во внешней среде.

В научной и учебной литературе по менеджменту можно встретить несколько отличающихся друг от друга подходов к пониманию места мотивирования в процессе управления. Одни авторы рассматривают его как особую функцию управления (М. Мескон), другие относят его к функции руководства (Р. Алас, Ю. Кузнецова), считают его подфункцией последней. Третьи вообще не включают его в функции управления (Р. Юксвярав). Это лишь одна грань научных споров, требующих разрешения. Другая связана с различиями в понимании самого термина «мотивация». Ряд авторов (чаще специалисты по управлению) трактуют ее как специфическое внешнее воздействие на работника, другие (чаще социальные психологи) рассматривают ее как систему внутренних Побудительных мотивов поведения работников и выделяют отдельно методы воздействия на них. Различия в понимании термина «мотивация» объясняются во многом и неточностями перевода иностранных слов на русский язык. Такое положение требует уточнения используемых понятий, поскольку от них зависит понимание и логика построения всего дальнейшего.

Во избежание терминологической путаницы, на наш взгляд, для отражения внутренних побудительных сил поведения человека целесообразнее использовать понятие «мотивация». Организацию воздействия (в том числе управленческого) на нее, на мотивы поведения людей с целью их изменения и направления в желательное русло логичнее обозначать понятием «мотивирование». Предложение применять в таких случаях термины «внутренняя» и «внешняя мотивация» мало способствует решению данной проблемы, поскольку не затрагивают ее сути.

Выделение мотивирования работников как отдельной функции управления вытекает, прежде всего, из ее фактического выполнения всеми руководителями, а также определяется существенными особенностями и достаточно широким многообразием их действий в этой области. С функцией руководства (координации, ведения - по поводу ее названия также нет единого мнения) связано согласование и направление действий подчиненных, с мотивированием - развитие в нужном направлении их внутренних побуждений к действиям. Но это не совпадающие понятия: согласование и изменение действий работников, например, могут совершенно не затрагивать их мотивацию.

При решении вопросов и построении действенных систем мотивирования работников важно помнить, что здесь не обойтись без глубокого знания психологии поведения человека, понимания его сущности, того, что он ищет в жизни, что хочет, как и при каких условиях меняются его взгляды и интересы. Сказанное предполагает умение руководителей хорошо разбираться, как минимум, в следующих областях:

- 1) общая природа поведения человека и определяющие его факторы;
- 2) природа поведения человека в организации и определяющие его факторы;

3) общие возможности воздействия на поведение человека и средства такого воздействия;

4) возможности управленческого воздействия на поведение человека в организации, средства такого воздействия и их эффективность;

5) принципы построения эффективных систем мотивирования работников.

Основы научного изучения мотивирования как функции управления заложены школой человеческих отношений и поведенческих наук, в центре внимания которых как раз и был человек и его поведение в организации. Но, по существу, все школы управления, начиная с Ф. Тейлора, не прошли мимо этих вопросов. В этом смысле история развития теорий мотивации человека (точнее, взглядов на нее) прошла длительный путь, начиная с метода «кнута и пряника», известного еще по древним мифам и даже детским сказкам. Но царевну или полцарства как «пряник» в награду удастся получить лишь отдельным героям. В большинстве же случаев раньше просто имелось в виду, что материальное поощрение всегда заставляет людей эффективнее действовать в интересах организации. Для таких выводов всегда имелось достаточное число примеров. В частности, выдающиеся результаты внедрения научной организации труда Ф. Тейлора были достигнуты во многом благодаря умелому применению этого метода (оплата пропорционально вкладу) в сочетании с совершенствованием разделения труда, обучением рабочих и стандартизацией. И пока (при данном уровне развития общества, его экономического богатства) нельзя сказать, что эти стимулы перестали действовать. Думать так было бы наивным забеганием вперед в «общество изобилия».

Все современные теории мотивации, так или иначе, основаны на определении потребностей человека и путей их удовлетворения. Идея использования логически понятной зависимости между ними в управлении достаточно проста. Если руководитель знает, что хочет человек, он вознаграждает его предоставлением желаемого в обмен на хорошую работу и достигает необходимого результата. Вознаграждение в таком случае может рассматриваться в очень широком смысле, как все то, что человек считает для себя ценным. К нему относится и сама работа, и условия, в которых трудится человек, и его материальное (зарплата, подарки, услуги, социальные льготы, отдых за счет фирмы), и моральное поощрение, одобрение. Хотя прямая (особенно прямо пропорциональная) зависимость между результативностью труда и вознаграждением не всегда наблюдается, различные его методы широко и успешно используются на практике. На этом основано, в частности, построение различных систем оплаты труда.

Между потребностями и вектором «мотив - цель» существует определенная взаимосвязь, которая может быть схематично представлена в виде следующей цепочки, объясняющей механизм осознанного поведения человека (рис. 24).



Рис. 24. Схема механизма осознанного поведения человека

Однако приведенная схема отражает лишь абстрактный механизм поведения человека и ничего не говорит о том, как он будет действовать в тех или иных условиях. Их влияние между тем может затронуть все звенья рассматриваемой нами цепи и сказаться на конечных результатах. При изучении ее реального функционирования важно отметить, что потребности людей невозможно непосредственно наблюдать или измерять. В то же время об их реальном существовании можно судить по поведению людей, их запросам, ожиданиям. Выявить их можно только путем проведения специальных исследований или других процедур, например, в ходе бесед с работниками, анкетирования, тестирования и т.д. Личный опыт и знания руководителя - также немаловажный источник для такого изучения. Не зря говорят, что, познавая себя, Вы познаете мир, других людей.

Подход к изучению мотивации на основе потребностей интересен еще и тем, что позволяет рассматривать ее системно, то есть видеть необходимость удовлетворения не одной - двух, а более широкого комплекса (системы) потребностей человека и далее ставить вопрос о том, какие из них в данный момент являются решающими для него. Здесь полезно вернуться к знаменитой иерархии потребностей американского психолога А. Маслоу, теориям «х» и «у» Д. МакГрегора и мотивационно-гигиенической теории Ф. Херцберга (см. главу 1), внесшим значительный вклад в развитие этого подхода.

Результаты многочисленных исследований показывают, что все факторы мотивации работников можно разделить на следующие три группы, которые определяются:

- 1) характером и содержанием самой работы;
- 2) внутренней средой организации, в которой осуществляется работа;
- 3) внешней для организации средой.

В литературе по управлению чаще обращают внимание на первые две группы факторов, рассматривая их как внешние и внутренние по отношению к работнику факторы (мотиваторы). Между тем внешнее окружение предприятия, в том числе экономическая и социальная среда, часто оказывает на него не меньшее влияние, например, советы или ценностные ориентации друзей, знакомых, семьи, престиж предприятия в городе и т. д. Оно может затронуть многие внутрифирменные мотиваторы: условия и содержание труда, зарплату, сменность работы, психологический климат и т.д. Система мотивирования поведения работника, то есть совокупность мер, принимаемых руководителями, должна опираться на знания причин:

- а) почему люди выбирают их предприятие;

- б) того, что их в работе удовлетворяет, а что нет;
 в) почему люди уходят с предприятия.

Совокупность этих причин достаточно точно определяет сильные и слабые стороны предприятия в этой области и выбор необходимых средств и направлений для ее совершенствования. Необходимую информацию для этого можно получить путем бесед с работниками, проведения анкетных опросов, а также анализа данных служб персонала по работникам. Общая модель взаимодействия Работника и организации с точки зрения формирования его поведения приведена на рис. 25.

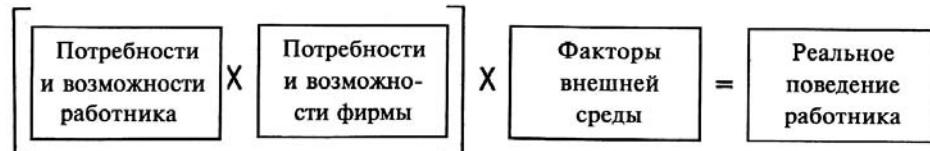


Рис. 25. Ситуационная модель поведения людей в организации

Приведенная модель помогает понять, что реальное поведение работников предприятия является в значительной мере индивидуальным и определяется сложным взаимодействием трех основных групп факторов: потребностей и возможностей работника, потребностей и возможностей предприятия и влиянием на все это факторов внешней среды. Все звенья механизма поведения работников, рассмотренные нами ранее (рис. 24), не исчезают, но их действие и результативность корректируются как бы двумя слоями внешних для человека факторов. Это делает реальное поведение людей *ситуационным*, решающее влияние на него может быть оказано различной комбинацией факторов. Перечень основных внешних факторов, влияющих на поведение работников, приведен в таблице 19.

Таблица 19

Внешние факторы, влияющие на мотивацию работников

1. Определяемые характером и содержанием работы	2. Определяемые средой, в которой протекает работа	3. Определяемые внешней средой предприятия
<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельность в работе, свобода действий • Возможность проявить свои способности • Возможность достижения успеха, признания результатов работы • Возможность профессионального роста, продвижения по службе • Интенсивность, тяжесть труда • Разнообразие работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Социально-психологический климат, взаимоотношения между людьми • Оплата труда, социальные гарантии • Санитарно-гигиенические условия труда • Безопасность труда, культура производства, информированность о делах фирмы 	<ul style="list-style-type: none"> • Рынок труда, уровень безработицы • Престиж предприятия • Уровень оплаты труда на других предприятиях и по аналогичным специальностям • Местонахождение предприятия • Социальное окружение вне предприятия

Таким образом, общие рамки системы мотивирования работников (рис. 26) должны определяться областями воздействия на факторы, связанными:

- а) с личностью работника, его физическими или социально-психологическими качествами,

- б) с предоставляемой ему работой;
- в) с общими условиями, в которых осуществляется работа;
- г) с внешними условиями, в которых находятся предприятие и работник.

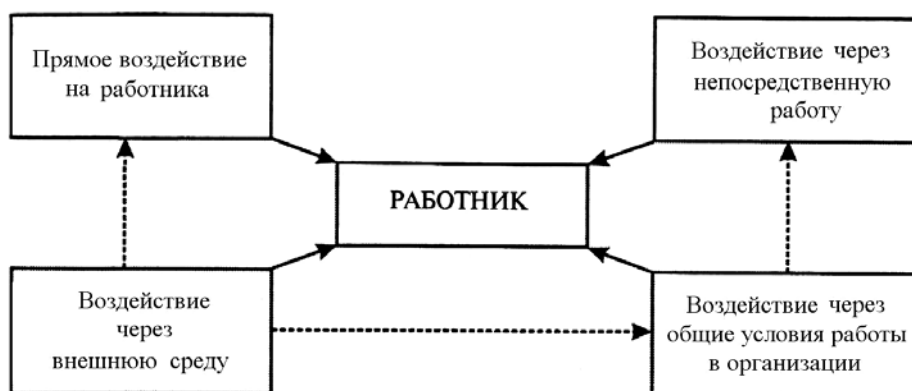


Рис. 26. Система мотивирования работников

При выборе средств воздействия на мотивацию работников необходимо учитывать следующее.

1. Система мотивов поведения работников не стоит на месте в силу изменений как в самих работниках (уровень образования, доходов и т. д.), так и в обществе, в его социальной системе и в системе ценностей и т. д.

2. К каждому работнику следует искать индивидуальный подход, хотя такой подход может быть и общим для ряда работников.

3. Все средства мотивирования работников можно разделить на моральные и материальные. Деньги хорошее материальное средство, но и они не всегда побуждают человека работать эффективнее, у этого средства мотивирования (как и у других) есть свои объективные и субъективные (психологические) пределы.

4. Где находятся истинные побуждения работника к труду, часто бывает трудно определить, поскольку он и сам их не всегда хорошо знает.

5. Руководитель должен не столько заставлять, сколько мотивировать людей работать эффективно, так, чтобы они сами к тому стремились.

6. Одной из побудительных сил может быть использование руководителем присущего людям духа соперничества, соревнования, связанного с влиянием на человека группы и его стремлением выделиться в ней, не нарушать групповых норм.

7. Мало кто из людей хочет делать свою работу плохо, чаще всего это результат непродуманного подбора кадров, недостатков в организации труда или разных систем оценок сделанного.

8. Ответственное отношение работников к труду в одной и той же организации может вызываться разными причинами (честолюбие, угодничество, стремление к самоутверждению, страх наказания, ожидание

вознаграждения или радости от результата и т. д.), за которыми обычно стоит человеческая индивидуальность.

9. Люди в организации ведут себя с учетом их восприятия и степени познания ими данной организации, а равно и общества в целом.

Общее представление о некоторых методах удовлетворения потребностей высшего уровня, способствующих росту эффективности труда работников и их удовлетворенности работой на предприятии, дают данные, приведенные в табл. 20.

Таблица 20

Методы удовлетворения потребностей высших уровней¹

СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться. 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды. 3. Проводите с подчиненными периодические совещания. 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не причиняют организации реального ущерба. 5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок
ПОТРЕБНОСТИ В УВАЖЕНИИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу. 2. Обеспечьте им положительную обратную связь о достигнутых результатах. 3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты. 4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений. 5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия. 6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице. 7. Обеспечивайте обучение и переподготовку подчиненных, которая повышает уровень их компетентности.
ПОТРЕБНОСТИ В САМОВЫРАЖЕНИИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал. 2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи. 3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

5.4.4.2. Основные виды материального стимулирования персонала в организации

Одним из важнейших стимуляторов трудовой деятельности человека является заработная плата.

В литературе по управлению, в учебниках по трудовому праву и правовых актах по оплате труда, в том числе в Трудовом кодексе Российской Федерации, заработная плата чаще всего понимается как вознаграждение, выплачиваемое работнику за труд.

В экономической теории принято говорить, что зарплата есть цена такого особого товара, как рабочая сила или, точнее, цена использования рабочей силы. Это равносильно выражениям «цена (стоимость) трудовых услуг работника» или «плата за результаты труда». В зависимости от подходов и целей исследования ее также можно рассматривать как часть валового внутреннего продукта, как часть национального дохода страны или часть дохода предприятия; как стоимость товара рабочая сила, как плату за

¹ Мескон А. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2000. — С. 369.

аренду рабочей силы и т. д. В любом случае зарплата как экономическая категория отражает одну из граней конкретных отношений между людьми (между работником и государством, между работником и предприятием или работодателем и т.д.), связанных с использованием рабочей силы, результатов труда и распределения жизненных благ. Последнее необходимо подчеркнуть, поскольку в основе определения величины зарплаты, какой бы смысл в ее содержание ни вкладывался, лежит, прежде всего, объем жизненных средств, необходимых для восстановления сил работника, развития его способностей и обеспечения существования его семьи. Эта величина является объектом внимания государства, которое заинтересовано в обеспечении благосостояния своих граждан и тем самым - своего благосостояния. Не случайно оно активно вмешивается в процесс определения нижних границ заработной платы, устанавливает (во многих странах Европы и Америки, например) обязательный для всех Работодателей минимальный ее уровень.

Возможность получения посредством зарплаты средств существования и удовлетворения других потребностей служит для большинства людей одним из важнейших стимулов к работе, к проявлению творческой инициативы и повышению производительности труда. Эту двоякую роль оплаты труда (источник средств существования и средство стимулирования) никогда не следует забывать руководителям. Изучение общих принципов построения различных систем оплаты труда, как раз и направлено на то, чтобы вооружить их знаниями о том, как при помощи этих рычагов обеспечить наиболее эффективную работу своих подчиненных и достижение целей организации.

В процессе управления зарплатой (как особым объектом управления) в самых общих чертах можно выделить этапы планирования (определение целей, средств, выбор систем оплаты труда и т.д.), организации, координации (ведения, руководства), стимулирования и контроля, из которых в целом вытекают все задачи и функции руководителей в данной области. Распределение данных задач и функций по уровням управления среди линейных и функциональных руководителей зависит от особенностей организации (предприятия), ее масштабов, целей и т.д. В самых общих чертах к числу задач руководителей в области оплаты труда можно отнести следующие:

1. Оценка и анализ потребности в рабочих местах и работниках в организации, возможностей оплаты их труда.
2. Исследование рынка труда, оценка спроса и предложения рабочей силы, уровня ее оплаты.
3. Разработка общей стратегии, политики и тактики организации по оплате труда работников и их осуществление.
4. Разработка и внедрение эффективных систем оплаты труда работников и их развитие, обеспечение увязки оплаты труда с результатами труда работников и их ожиданиями.
5. Регулирование уровней оплаты труда в организации.

6. Контроль эффективности установленных систем оплаты труда.

При решении названных задач руководитель должен постоянно учитывать социально-психологические особенности восприятия и оценки работниками уровня и системы оплаты труда, оказывающие в конечном итоге влияние на их удовлетворенность заработной платой и отношение к труду в организации. Здесь важно помнить, что для работника зарплата - это не только плата за его труд, но и определенный показатель его статуса в организации, в семье и в обществе. Работник ожидает справедливости в оплате труда, сравнивая свои результаты труда с результатами и оплатой труда других работников (даже если такое сравнение сложно сделать в силу закрытости этой информации) или с общими результатами работы подразделения или организации. Обеспечить это не всегда просто, так как понятие справедливости может быть неодинаковым как у разных работников, так и у работника и руководителя. Здесь играют роль и самооценка, и ожидание, и другие социально-психологические черты людей.

В литературе по организации оплаты труда и на практике различают понятия «*формы*» и «*системы оплаты труда*», но не всегда определяют их содержание и соотношение между собой¹. Не вдаваясь в дискуссии по этому вопросу, подчеркнем, что под формой оплаты труда мы будем понимать общий вид организации ее начисления или выплаты. К числу основных формообразующих признаков относятся способ исчисления зарплаты, расчетный период, средства оплаты и т. д. Общее представление об основных формах оплаты труда дает таблица 21.

Таблица 21

Основные формы (виды) оплаты труда

Основные признаки выделения видов оплаты труда	Виды оплаты труда
По способу измерения для оплаты результатов труда	<ul style="list-style-type: none"> • Повременная • Сдельная • Смешанная (комбинированная)
По длительности расчетного периода	<ul style="list-style-type: none"> • Каждодневная • Еженедельная • Ежемесячная
По средствам оплаты	<ul style="list-style-type: none"> • Денежная • Натуральная • Смешанная (комбинированная)
По охвату работников	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальная • Коллективная • Смешанная (комбинированная)

Повременной называется такая форма оплаты труда, при которой зарплата работнику начисляется по установленной почасовой ставке или окладу за фактически отработанное время.

Сдельной называется такая форма оплаты труда, при которой зарплата работнику (или их группе) начисляется по установленной расценке за

¹ См., например: Рофе А. И., Шуников А. М., Исакова Н. В. Организация и оплата труда на предприятии. - М.: Профиздат, 1991. - С. 116; Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. - С. 204.

каждую единицу выполненной работы или изготовленной продукции (выраженной, например, в штуках, килограммах, метрах, кубометрах, производственных операциях и т. д.).

Между сдельной и повременной оплатой труда существует определенная взаимосвязь, объясняемая тем, что в основе обеих прямо или косвенно лежат затраты времени (любой труд может быть измерен затрачиваемым на него временем) и ставка оплаты за выбранную единицу времени. Размеры сдельных расценок определяются исходя из установленных ставок по формуле:

Ставка: Норма выработки = Расценка.

Названная выше зависимость особенно хорошо заметна при сравнении норм выработки и норм времени:

Норма времени = Единица времени (час) / Норма выработки

Если на изготовление одной детали, например, необходимо затратить 5 минут (норма времени равна 5 минутам), то часовая норма выработки при изготовлении этих деталей будет 12 штук (60 минут: 5 минут).

Выделение сдельной и повременной форм оплаты труда связано с тем, что результаты труда можно измерять двояко: 1) по количеству и качеству продукции (услуг) и 2) по времени на изготовление продукции (оказания услуг) и ее качеству. Кроме того, каждая из этих форм в зависимости от условий труда может оказывать различное стимулирующее воздействие на работников. То же самое можно сказать об использовании других форм оплаты труда, например, *индивидуальных* или *коллективных*. В последнем случае зарплата начисляется по результатам труда определенной группы работников, например, бригады, а распределение ее внутри такого коллектива может осуществляться самими работниками в соответствии с вкладом каждого (определение такого вклада требует ведения соответствующего учета) или по другим установленным правилам.

Зарплата, как правило, должна выплачиваться в денежной форме, но по договоренности с работником часть ее может быть выплачена в натуральной форме, то есть какими-то товарами, услугами или ценными бумагами. В Российской Федерации не запрещена выплата зарплаты в натуральной форме.

Выбор форм оплаты труда фактически определяется руководителями. Законодательное требование установления систем оплаты по соглашению с работником не противоречит этому, поскольку работник может согласиться или не согласиться с предложением работодателя и дать свои варианты. Общее правило здесь такое: в каждом конкретном случае, для каждого работника или группы работников должна применяться та форма и система оплаты труда, которая в наибольшей степени соответствует организационно-техническим условиям труда на их рабочих местах, целям предприятия и

характеру задач, поставленных перед работниками, а также их социально-психологическому типу.

Под *системой оплаты труда* в самых общих чертах понимается взаимосвязанная совокупность ее элементов, устанавливающих конкретный способ исчисления заработной платы в зависимости от условий и требуемых результатов труда. Например, при повременной форме оплаты труда зарплата работника может быть определена в соответствии с установленной ему почасовой ставкой или окладом, отработанным временем и премией за результаты труда. Ставка оплаты труда, отработанное время, показатели и размеры премирования в таком случае выступают основными элементами системы оплаты труда, установленной для данного работника. Составными элементами систем оплаты труда являются также сдельные расценки, различные надбавки и доплаты и т. д.

К числу укрупненных элементов системы оплаты труда следует отнести и *основную зарплату*. Трудовой кодекс РФ не раскрывает это понятие. В соответствии с законом о заработной плате, принятом в Эстонии, основной считается зарплата, рассчитываемая на основании оговоренной в трудовом договоре почасовой, дневной, недельной или месячной ставки (оклада). Доплаты, надбавки и премии к ней не относятся, но если системой оплаты труда предусмотрена выплата постоянной премии за результаты труда и она рассчитывается на основании установленной ставки, ее следует также отнести к основной зарплате. При сдельной форме оплаты труда основной считается зарплата, начисляемая по утвержденным сдельным расценкам.

Смешанные системы оплаты труда представляют собой комбинацию элементов, относящихся к повременной или сдельной формам оплаты. Для них типично деление зарплат на две части - оплачиваемую по установленной ставке пропорционально отработанному времени и оплачиваемую по дополнительно учитываемым результатам труда. При *повременно-нормативной* системе оплаты труда общей мерой работы является определенный нормативный объем продукции, работ или услуг, за превышение, которого в установленных процентах выплачивается сдельная часть зарплат. Повременная часть в таком случае выступает в роли гарантированной оплаты при выполнении определенного (нормативного) объема работы. По такой же схеме в принципиальном плане производится оплата труда при *повременно-комиссионной* системе (названия систем даны для более точного отражения их содержания). Применение смешанных форм оплаты позволяет избежать ряда недостатков, присущих повременной или сдельной системам оплаты труда. Их целесообразно использовать также в случае выполнения рабочими различных работ, только часть, которых имеет точную количественную меру.

К системе оплаты труда (вознаграждений работника) следует отнести и различного рода льготные выплаты и компенсации, осуществляемые за счет предприятия своим работникам: оплата питания, страхование здоровья и жизни, оплата обучения, оплата детских учреждений, юридических услуг,

оплата затрат на поддержание здоровья и т.д. В США, например, доля таких льготных выплат (стоимости пакета дополнительных вознаграждений) в общей сумме денежного вознаграждения работнику достигает 36%. Правда, эта величина учитывает и оплату времени отпусков. Система таких дополнительных льгот играет немаловажную роль в создании на предприятии климата, способствующего росту эффективности труда.

Вопросы для контроля

1. Поясните, в чем заключается основное отличие понятий «мотивирование» и «мотивация».
2. Что мы понимаем под термином «стимулирование»?
3. Назовите основные внешние факторы, оказывающие влияние на мотивацию работников организации.
4. Правильно ли утверждение, что заработная плата остается действенным стимулом к труду? При каких условиях она может перестать быть таким стимулом? Поясните Ваш ответ.
5. Что такое формы оплаты труда и по каким признакам их чаще всего выделяют?
6. Каковы основные отличия между повременной и сдельной формами оплаты труда? Правильно ли утверждение, что сдельная форма оплаты труда является производной от повременной?
7. Что такое система оплаты труда? Какие основные системы оплаты труда Вы знаете?
8. Каковы главные преимущества и недостатки повременной формы оплаты труда и систем заработной платы, строящихся на ее основе?
9. Каковы главные преимущества и недостатки сдельной формы оплаты труда и систем заработной платы, строящихся на ее основе?
10. Назовите другие виды стимуляторов, влияющих на повышение производительности труда работников организации.

5.4.5. Кадровый аудит и аттестация персонала

Оценка персонала, его кадровый аудит являются наиболее сложной составной частью работы по управлению человеческими ресурсами в организации. Она «встроена» в систему управления персоналом наряду с такими функциями, как планирование человеческих ресурсов, их подбор, найм, продвижение по службе и т.д. Здесь нет столь жесткой логической последовательности, поскольку функция оценки персонала как бы сквозная, она присутствует на многих этапах работы по управлению персоналом. С точки зрения эффективного управления руководителю всегда необходимо знать, насколько успешно работники справляются с возложенными на них обязанностями и обладают ли они для этого необходимыми профессиональными качествами.

Исходя из целей и задач, стоящих перед организацией, управленческого опыта и структуры организации, присущей ей корпоративной

культуры, каждый руководитель устанавливает собственную систему кадрового аудита персонала.

Термин «аудит» вошел в управленческую терминологию в связи развитием рыночных отношений. Сегодня можно говорить о финансово-бухгалтерском аудите, аудите систем управления качеством. Кадровый аудит можно рассматривать как процедуру оценки персонала по установленным критериям (стандартам), проходящую в течение определенного временного интервала.

Кадровый аудит представлен двумя основными этапами:

1. Аудит внешней среды бизнеса (состояние экономики и требования рынка труда в избранной организацией сфере деятельности).
2. Аудит внутренней среды организации (состояние человеческих ресурсов в организации).

В конечном итоге сопоставление информации, полученной по результатам кадровых аудитов внешней среды бизнеса и внутренней среды организации, способно дать ответ о перспективах развития организации и реальности воплощения ее бизнес-идей. Кадровый аудит в системе управления персоналом является элементом ресурсного обеспечения целей, поставленных перед собой организацией (см. рис. 27).

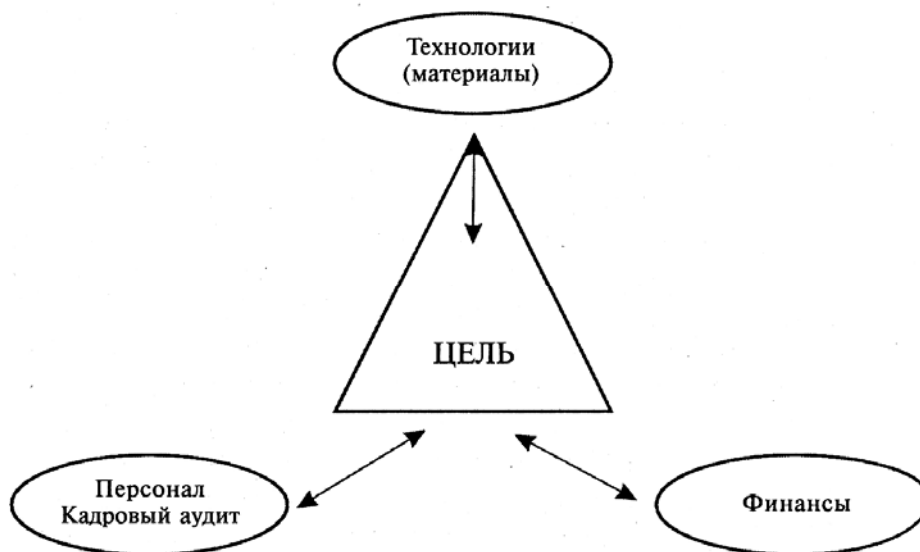


Рис. 27. Взаимосвязь целей фирмы и ее ресурсного обеспечения

Оценка человеческих ресурсов (персонала) является определяющей. Без этой оценки, без решения проблем с персоналом говорить о финансовых, материальных, технологических, информационных и других ресурсах не имеет смысла.

После выявления факторов внешней среды, определяющих требования к работникам, можно переходить к анализу состояния человеческих ресурсов в организации. Кадровый аудит внутренней среды организации можно рассматривать как управленческую процедуру, применяемую в целях получения ответов на следующие основные вопросы:

- Понятны ли работникам цели и задачи организации?

- Каковы необходимые профессиональные качества работников, позволяющие организации достичь поставленных целей?
- Каковы реальные профессиональные качества работников? Позволяют ли они организации достичь поставленных целей?
- Каково отношение работников к выполнению возложенных на них задач и к поставленным перед организацией целям?
- Что побуждает работников к выполнению задач?
- Каковы конкретные результаты деятельности каждого работника?

Организация аудита внутренней среды организации

Приняв решение о проведении кадрового аудита, руководитель прежде всего должен ответить на вопрос: *проводить ли кадровый аудит собственными силами или пригласить консультантов?*

Проводя аудит собственными силами, организация экономит средства. Кроме того, руководитель гораздо лучше знает своих сотрудников, их сильные и слабые стороны, неизвестные стороннему консультанту. Однако в этом случае сложившиеся межличностные отношения в организации будут вносить определенные искажения в реальное положение дел. Независимый же консультант свободен от этих влияний, а также в выборе методик оценки персонала.

В большинстве случаев кадровый аудит проводится осенью: работники вернулись из летних отпусков, следует обдумать планы на предстоящий год.

Методика проведения кадрового аудита

В процедуру кадрового аудита может быть вовлечен каждый работник организации, это зависит от целей аудита. Процедура аудита - обоюдоострое оружие, непродуманное применение которого может дать обратный ожидаемому эффект. Любой аудит (проверка) вызывает стресс у работника, тем более - аудит, связанный с оценкой его профессиональных качеств. У работников могут возникнуть опасения по поводу «ложных» целей аудита: это повод меня сократить, понизить в должности, свести начальству личные счеты и т. д.

Если не полностью устранить, то, по крайней мере, снизить «порог» страхов можно за счет ясной и четкой организации процедуры аудита, а именно:

- Заранее, не менее чем за месяц, объявить о целях и задачах аудита, месте его проведения.
- Определить, охватывает ли аудит всех сотрудников организации или только отдельные подразделения (специальности).
- Оповестить работников, в какой форме будет проходить аудит, какие критерии будут применяться для оценки их профессиональных качеств.
- Объявить состав участников комиссии, которая будет проводить аудит.

Такой подход позволит работникам заранее подготовиться к этому серьезному мероприятию и пройти аудит без излишних стрессов и волнений. Предварительный сбор информации о трудовой деятельности сотрудников для проведения кадрового аудита осуществляется из разных источников, включая наблюдение, анкетирование, интервью, собеседования, тестирования. Важной составной частью внутреннего кадрового аудита является аттестация персонала.

Как правило, аттестация проходит в форме собеседования работника с руководством организации (подразделения), в процессе которого дается оценка его профессиональных качеств и отношения к работе.

При выборе критериев оценки профессиональных качеств работника в расчет принимаются следующие критерии:

- сформированные в результате аудита внешней бизнес-среды;
- сформированные в ходе управленческих процедур, проводимых в фирме (организации). Особенно облегчает эту работу административная система управления качеством на основе принятых и апробированных стандартов, используемая в фирме (организации). Применяемые на основе стандарта управленческие процедуры описывают порядок взаимосвязи подразделений в процессе совместной деятельности и определяют место конкретного работника в системе этих взаимоотношений;
- установленные должностными инструкциями и квалификационными требованиями к работникам. В них отражены конкретные цели, которых должен достичь и задачи, которые должен решить работник на своем рабочем месте.

Таким образом, формируется база данных (критериев), на основе которых предъявляются требования к профессиональным качествам работников.

При подготовке к аттестации работников руководителю надо быть уверенным в том, что основные цели и задачи, стоящие перед организацией, доведены до работников, известны им. Зачастую на вопрос консультанта, известны ли цели и задачи, стоящие перед фирмой, всем рядовым сотрудникам, руководитель дает утвердительный ответ. Главный аргумент здесь такой: мы об этом много раз говорили на совещаниях. Но эта уверенность не всегда подтверждается практикой: в ходе собеседования при аттестации работника выясняется, что информация о целях и задачах фирмы «застряла» в лучшем случае где-то на уровне начальника подразделения (отдела), а рядовые сотрудники об этом ничего не ведают. Такая ситуация нарушает порядок аттестации, поскольку одна из ее главных целей - выяснить, понимает ли работник цели и задачи, стоящие перед его подразделением, фирмой в целом и насколько его профессиональные качества позволят решить поставленные задачи и достичь намеченных целей. Здесь есть опасность снизить эффект аттестации, сосредоточив внимание на второстепенных вопросах.

При проведении собеседования с работником рекомендуется придерживаться следующего порядка:

- Собеседование лучше проводить при составе комиссии не менее 3-5 человек, во главе с первыми лицами организации, что позволит придать необходимый статус процедуре аттестации и понизить порог субъективизма в оценке профессиональных качеств работников.

- Среди предварительно подготовленных материалов могут быть процедуры, должностные инструкции, квалификационные требования, индивидуальные планы работ, относящиеся к должности аттестуемого работника. Желательно в табличной форме записать требования к профессии (должности), по которым будут оцениваться профессиональные качества работника, с графой для результатов оценки.

- Собеседование можно начинать с устного представления работника, которое делает его непосредственный начальник: отношение работника к исполнению своих обязанностей, его профессиональные качества (на основе таблицы профессиональных качеств с оценками непосредственного начальника).

- Собеседование должно проходить в доброжелательной, сдержанной атмосфере без высказывания членами комиссии оценочных суждений в адрес аттестуемого. С первых слов важно дать понять аттестуемому, что цель аттестации не «поймать», наказать или «прищучить» работника, а найти решения.

- Оценки профессиональных характеристик работника, его отношения к делу даются членами комиссии в отсутствие аттестуемого и фиксируются в протоколе аттестации, копия которого вручается работнику. Вручение протокола аттестации - это как бы вторая часть собеседования, во время которой работнику в устной форме передают пожелания аттестационной комиссии.

- Протокол аттестации является документом, на основании которого служба персонала контролирует, как работник реагирует на замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии в его адрес. Одна из форм протокола представлена ниже.

На основе кадрового аудита (в форме аттестации персонала) руководитель будет иметь конкретное представление о человеческих ресурсах фирмы и исходя из этого сможет формировать стратегию развития своей организации.

В психологическом практикуме к главе 3 приведены методики изучения профессиональных качеств персонала (7 и 8). В психологическом практикуме к главе 5 - методика оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления в ходе аттестации (9).

Вопросы для контроля

1. Чем обусловлена важность кадрового аудита в системе управления персоналом?
2. Какова взаимосвязь целей фирмы и ее ресурсного обеспечения?

3. На что следует обратить внимание при организации кадрового аудита?

4. На что следует обратить внимание при выборе методики сбора информации в ходе кадрового аудита?

5. Каковы правила проведения собеседования с работником в ходе его аттестации?

ПРОТОКОЛ АТТЕСТАЦИИ

« ____ » _____ 200 ____ г.

_____ ... прошел аттестацию по специальности
/Ф.И.О./

_____ и ... допущен до работ

Рекомендации: _____
(пожелания, способы устранения недостатков, конкретные сроки)

Аттестационная комиссия: _____ Аттестуемый: _____
(Ф.И.О.) (Ф.И.О.)

ВВ! Если работник не проходит аттестацию, то вместо многоточия перед словами «.... прошел,... допущен» ставится частица «НЕ».

5.4.6. Этика кадрового менеджмента. Профессиональные роли менеджера по персоналу

5.4.6.1. Основные категории и задачи этики кадрового менеджмента

Повышенный интерес к этике кадрового менеджмента объясняется рядом причин. Главная из них - суммарный вред неэтичного, нечестного делового поведения, ощущаемый не только потребителями, но и обществом в целом. Нарушение этических норм приводит к тому, что в коллективе складывается нездоровая обстановка, которая напрямую вредит делу.

Средства массовой информации регулярно оповещают о низких стандартах поведения представителей делового мира. В центре внимания - дискриминация при приеме на работу, нечестная реклама, загрязнение окружающей среды... Пресса сообщает, что до тридцати процентов стоимости контракта идет на дачу взяток. Для многих фирм становится

нормой выплачивать хорошие премии тем, кто со стороны заказчика подписывает контракт. Однако сам заказчик как раз и платит за всю стоимость контракта, включая фактическую взятку.

Улучшение положения с нравственностью в фирме следует начинать с работы с кадрами, с их этической подготовки.

1. *Этика* (от греч. *ethos* - привычка, нрав) - философская наука, объектом изучения которой является мораль, регулирующая поведение человека во всех сферах общественной жизни. Это и принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

2. *Этические нормы* - система общих ценностей и правил этики, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников.

Требования нравственности (морали) формируются в практике массового поведения, в рамках взаимного общения и являются отражением жизненно-практического и исторического опыта непосредственно в коллективных и индивидуальных представлениях, чувствах и воле.

В отличие от кодексов юридических норм этика основывается на культуре, общественном мнении, традициях и привычках, которые чаще всего представлены в виде неписаных правил отношений между людьми. В морали должное и фактически принятое совпадает далеко не всегда и не полностью. Поэтому и существует, по меньшей мере, три концепции этики - *этика добродетели, этика долга и этика ценностей*. *Этику добродетели* разработал Аристотель. В добродетели, по мысли Аристотеля, проявляются такие качества личности, реализуя которые человек осуществляет добро. Главный принцип добродетели: не делай другому того, чего не хочешь, чтобы сделали тебе.

Иммануил Кант предложил другую этику - *этику долга*. Основной постулат этой этики: если хочешь узнать, что в тебе есть, постарайся выполнить свой долг, под которым подразумевается конкретное требование дня. Добро не требует никаких объяснений и является максимой, имеющей обязательный и универсальный характер. Нравственный человек берет максимы для работы в своей повседневности без всяких колебаний и сомнений. В этом и есть его практическая нравственность.

Современная этика считает важным исходить из принципов *этики ценностей*. Здесь два подхода: английский утилитаризм, считающий благом достижение пользы для большинства людей, и американский прагматизм, исходящий из главной идеи жизни капитала - достижения успеха.

Этика кадрового менеджмента относится к разряду прикладной этики. Предметом ее является учение о роли морали в деловых отношениях, о законах развития нравственных представлений, отражающих материальные условия жизни людей.

Задачами этики кадрового менеджмента являются следующие:

1. Анализ накопленного мирового опыта в области кадровой этики.
2. Изучение примеров современной кадровой этики.
3. Синхронизация морально-психологических стандартов в кадровом менеджменте разных стран.

4. Моральное воспитание современных бизнесменов.

Соблюдение моральных норм обеспечивает чувство безопасности в фирме и формируется на основе нравственного единomyслия. Единomyслие надо создавать. Это нелегкая работа, потому что прежде всего необходимо разобраться, насколько совместимы люди в эмоциональном отношении. Что помогает быстро раскрыть человека? Психологи установили, что узнать сущность человека удастся через наблюдение за ним в ситуациях, когда он не особенно следит за собой, исполняя некие автоматизированные действия. Это может быть прием пищи (как конкретно человек ведет себя за столом), разговор по телефону (люди обычно целиком уходят в телефонный разговор и тут раскрываются - о некоторых чертах характера человека можно судить хотя бы по тому, как он держит голову) или обращение к младшим родственникам (пренебрежительное, уважительное или какое-то еще). Вот почему в крупных фирмах всегда приглашают нового сотрудника отобедать вместе с руководством всей фирмы или ее подразделения.

Менеджер по кадрам должен точно работать с новичками. Каждый из них, вливаясь в коллектив, проходит три стадии адаптации: первая стадия - общая адаптация, когда человек осваивает порядки и правила фирмы и только подчиняется указаниям; вторая - интеграция, когда он занимает определенное место в иерархии всей команды и с ним начинают считаться как с равным; и, наконец, третья - индивидуализация, когда новичок уже становится «старичком», имеет свой голос и настаивает на исполнении своих идей наряду с другими. К нему прислушиваются и полностью с ним считаются.

Этика работы менеджера с новичком заключается в формировании у него стандартов поведения, изученных английским ученым Р. Фулером.

Соблюдение их обеспечивает закрепление на службе и продвижение по лестнице успеха. Общий их заголовок таков: «Будь первым на вторых ролях». А в подробностях он раскрывается более прагматично и не так мало перспективно, как может показаться: во-первых, старайся четко и точно выполнять свою работу и не лезь в чужие дела; во-вторых, советуй лишь тогда, когда спрашивают; в-третьих, узнай, что не умеет и не любит делать твой начальник и научись делать это как можно лучше; в-четвертых, не старайся казаться умнее всех; в-пятых, держи язык за зубами.

Для менеджера по кадрам очень важно быть точным и проницательным, потому что от этого зависит успех в расстановке людей и в управлении ими. Видеть каждого, отличать актуализаторов от манипуляторов, ценить ключевые фигуры тех ясноголовых, которые способны видеть все, корректно все оценивать, принимать самые продуктивные решения и действовать, доводя свою или общую идею до полной реализации. Установлено, что таких ключевых фигур не может быть больше семи на сто человек коллектива. Видеть каждого - это значит отлично разбираться в особенностях психологии людей, знать их индивидуальные свойства. Так, общей особенностью всех праворуких является умение не паниковать, а рационально действовать в сложной ситуации, а общая

особенность всех леворуких - быстрое впадение в панику при кризисе и высокий потенциал оригинальности при обычном течении событий.

Подлинный профессионализм в работе с кадрами заключается в том, что менеджер расставляет людей по рабочим местам таким образом, чтобы это место соответствовало талантам и знаниям человека. Непрофессионализм в работе с персоналом обозначается понятием «мобинг». Это такие отношения начальника с подчиненным, при которых менеджер через систему придирок и травли «выдавливает» этого подчиненного с работы, хотя человек и трудится хорошо. Но такое выдавливание и есть непрофессионализм старшего менеджера. Избавление от специалистов - дорога к краху фирмы. Одним из примеров мобинга можно назвать то, что случилось с французским концерном «Аэроспесьяль» в 1995-2000 годах. До 1995 года это был процветающий гигант авиакосмической промышленности Франции. Все держалось на том, что и в руководстве фирмы, и на местах работали неординарные люди, которыми так же неординарно управляли. Процветание фирмы привело к тому, что в правительстве родилась не самая хорошая мысль переместить туда на «теплые места» сынков и дочек, родственников и друзей членов кабинета министров. Они были непрофессионалы. А раз так, то на первое место выдвинулись чисто формальные стороны процесса руководства и работы с кадрами. Стало процветать наущничество, стукачество. Мелкие обиды и война амбиций заслонили «дело». Действительно талантливые люди начали уходить с заводов фирмы. Ракеты стали падать. Пришлось возвращать все «на круги своя». В условиях жесткой конкуренции бизнес не прощает кадровых ошибок.

5.4.6.2. Этика отношений и формирование нравственного коллектива

Чтобы сформировать духовную сплоченность в фирме, менеджеру, работающему с персоналом, необходимо знать конкретные приемы работы над становлением нравственного коллектива.

Совместное проведение свободного времени

Всевозможные совместные посиделки, торжества по случаю дня рождения или каких-либо праздников-юбилеев помогают создать общий эмоциональный фон для совместной деятельности, сплачивают коллектив или способствуют выяснению того, кто из сотрудников эмоционально не подходит для совместной работы. Главное в успешно работающей фирме - это единая команда. Чтобы ее создать, требуется никак не меньше трех лет целенаправленной деятельности. На праздниках, где в неформальной раскованной обстановке осуществляется обмен мнениями по самым животрепещущим вопросам жизни фирмы как раз и складываются неписанные правила, на которых держится больше, чем на записанных

установлениях. Постепенно эти правила становятся инструментами, формообразующими для личности. А это значит, что данный человек стал человеком фирмы. В свое время концерн IBM разрешил своим продвинутым конструкторам работать дома и вообще не являться на работу: человек сам организовывал себя и работал тогда, когда хотел. Через четыре месяца такой вольницы конструкторы начали требовать, чтобы, по меньшей мере, раз в неделю руководство собирало их на ланчи и обсуждало текущие дела. Однако очень быстро выяснилось, что текущие дела мало интересовали специалистов, для них важнее было просто увидаться друг с другом, рассказать свежий анекдот, поделиться семейными новостями и даже немного посплетничать. На следующий день после таких встреч резко поднималась производительность труда самих изобретателей, рождались неожиданные и продуктивные идеи.

Выработка собственного кодекса этического поведения

Лучшим тут оказывается групповая дискуссия, которая возникает, как правило, вокруг объективно существующей жизненной или производственной нравственно-проблемной ситуации. В дискуссии ценно то, что каждый высказывает свою точку зрения. Но дискуссия должна дополняться полемикой, в рамках которой в основном осуществляется оценивание высказанных мыслей. Важно добиться, чтобы высказались все участники диспута, и за этим должен следить менеджер, который в данный момент работает с персоналом. В конце концов, складывается та норма этического поведения, которая и нужна фирме.

Этическая пропаганда

Она привлекательна тем, что способствует переводу этических знаний на язык практики. Достигается это путем раскрытия этического смысла конкретных поступков, совершаемых людьми в служебных условиях. Хорошо осуществлять все это в рамках каких-либо видов специального обучения.

Шефство

Имеется в виду нравственный пример старшего профессионала. Речь идет о наставничестве. Здесь работает эффект подражания и внушения, в том числе и нравственного.

Благотворительные акции

Оказание материальной помощи ветеранам, инвалидам, многодетным семьям в решении бытовых вопросов, организация досуга молодежи - таков

перечень благотворительных акций, воздействующих на нравственное состояние руководителей и их подчиненных.

Моральное убеждение

В результате этого метода воздействия достигается сознательное усвоение людьми этических знаний, у них формируются мотивы активного освоения нравственных умений.

Нравственное подражание

В каждом трудовом коллективе есть люди, способные служить нравственным примером. Подражание им выступает в качестве важного средства распространения норм морали и их перерастания в традиции и привычки. Береги традиции, и они сберегут тебя.

Работа с периодикой

Здесь имеется в виду работа со СМИ и Интернетом. Обсуждение животрепещущих статей в неформальной обстановке всегда оказывается сильнейшим инструментом формирования нравственного сознания.

Этическая консультация

О консультативной функции этики как особого знания-умения писал еще Аристотель, введя такое понятие, как «фронезис» - «умение уметь» в ситуации морального выбора. У многих членов трудового коллектива нет систематизированного этического образования, в связи, с чем у них появляются трудности нравственно-познавательного характера. И здесь необходимо конкретное просвещение людей.

Этическая экспертиза

Широко применяется при разборе конфликтов, которые возникают в коллективе. Чем грамотнее она проведена, тем четче установлены содержание и степень нравственной ответственности участников конфликта, нарушителей норм морали.

Ролевая игра - активный метод, помогающий приобретению моральных знаний, формированию нравственного опыта. В процессе ее развивается нравственное воображение, в условиях оперативного принятия конкретного морального выбора происходит проверка нравственного тезауруса работников, их конкретных нравственных умений.

Имиджирование

Это умелое нравственное возвеличивание добропорядочных поступков людей, защитительного отношения ко всем тем, кто честен и принципиален. Надо использовать каждую возможность и на примере конкретных достойных поступков воспитывать членов трудового коллектива, давая таким поступкам яркообразную нравственную оценку. Существенным моральным фактором, направленным на этическое воспитание людей является сегодня реабилитация некоторых понятий, долгое время если и употреблявшихся в нашей стране, то часто с негативным оттенком. Сегодня необходимо придать этим общепринятым в мировом менеджменте понятиям нравственный смысл, определить их значение для характеристики стиля работы бизнесмена любого уровня профессионализма. Слово «бизнес» в американском английском обозначает серьезное занятие, дело, приносящее прибыль, а не что-то «не совсем честное», как считалось в советские времена.

Карьера

В переводе с французского это слово означает успешное продвижение по службе, в общественной, научной и прочей деятельности. Перспектива карьеры имеет большое психологическое значение для тех, кто достоин продвижения по иерархической лестнице управления в трудовом коллективе и в обществе.

Предприимчивость

Данный термин подразумевает смелость, изобретательность и мастерство в осуществлении деловых акций. Слагаемыми предприимчивости являются также инициативность, нравственный подход к делу, высокая ответственность.

Репутация

Это определенное мнение людей о каких-то качествах руководителя. Она является той морально-психологической позицией, которая обеспечивает достижения лидерских рубежей. Репутация - дорога к лидерству, которое в итоге дает человеку авторитет.

Будет весьма полезно, если менеджер по кадрам возьмет для обучения своих подчиненных принципы жизни, которые исповедуют многие бизнесмены Финляндии. Выглядят они так:

1. Быть, но не быть на виду. Это призывает к скромности. Не следует чрезмерно раздражать других людей своим успехом или выдающимися качествами.
2. Действовать, но потом. Сильный не нападает первым, а когда нападает, то всегда решительно и это обречено на успех.

3. Не спешить ставить точки над «і». Надо полюбить неопределенность, в ней сама жизнь, но в то же время самому тщательно обдумывать то, что следует делать. Это всегда дешевле, чем исправлять сделанное впопыхах.

4. Работай так, чтобы потом к этому не возвращаться. Самое дешевое - это лучшее и потому дорогое. Но оно действительно настоящее, качественное. Качественно и работай.

Вспоминается история об одном весьма неглупом менеджере, который выработал у себя привычку каждое утро встречать сотрудников своей фирмы на крыльце перед проходной. Фирма была небольшая, и такой тип встречи подчиненных не был обременительным. Он пожимал каждому руку, улыбался, говорил приятные слова, и если речь шла о каком-нибудь личном празднике сотрудника, вручал ему маленький подарок от себя персонально. Чего конкретно добивался этот менеджер своим управленческим действием? Во-первых, боролся с опозданиями. Во-вторых, создавал у сотрудников хорошее настроение. В-третьих, по состоянию ладоней сотрудников определял состояние их здоровья. В норме у человека ладони теплые и сухие. У невротиков они холодные и влажные. У чрезвычайно эмоциональных - влажные и теплые. Соответственно и работа с этими людьми разная - невротика не пугать, он сам себя и так запугивает, а с эмоционалом лучше работать на внушении.

5.4.6.3. Заповеди этики кадрового менеджмента

Этим заповедям необходимо учить подчиненных и самому придерживаться их.

ДОСТОЙНО ОТНОСИТЬСЯ К ВЛАСТИ, ибо во всем должен быть порядок. Власть - необходимое условие для эффективного ведения дел, потому что она проявляется во владении информацией, распределении благ, поощрении и наказании. Моральное уважение всегда держится на справедливой власти, уважении не только начальства, но и подчиненных любого уровня.

РАЗВИВАЙ В СЕБЕ И В СОТРУДНИКАХ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия. Вместе с тем в стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

ВЫПОЛНЯЙ ДАННОЕ ОБЕЩАНИЕ. Верность слову включает в себя умение планировать свою деятельность, выполнение устных обязательств и сложных, зафиксированных в контрактах договоренностей. Эффективность делового общения определяется также тем, чтобы Вас правильно поняли, верно истолковали ваши слова.

СОБЛЮДАЙ РЕЖИМ ТРУДА И ОТДЫХА. Отдых восстанавливает силы, защищает мозг от эмоциональных и умственных перегрузок. Бизнесмену полезно придерживаться режима, который называется «Три

восьмерки»: человек в сутки должен тратить восемь часов на сон, восемь часов на работу и восемь часов на отдых.

ИЗБЕГАЙ ЖИЗНЕННОЙ СУЕТЫ. В школах Индии с младых ногтей учат детей в середине учебного дня прерывать свои игры и занятия и уделять полчаса времени для того, чтобы посидеть в тиши и подумать о том, что и как делает сам ребенок в сегодняшнем дне. Европейский подход все же отличается большей суетливостью и склонностью размениваться на мелочи. Полезно помнить интересную мысль, которая при всей своей парадоксальности не лишена прелести: «У всякой работы есть одно хорошее качество и одно плохое. Плохое качество - она никогда не кончается, а хорошее - работа всегда может подождать».

УВАЖАЙ СТАРШИХ, самое ценное - их жизненный и деловой опыт. Уже есть фирмы, которые гордятся тем, что в их руководстве нет людей моложе сорока пяти лет. Разумное сочетание возрастов в кадровой политике фирмы обеспечивает ей преемственность, лучшую ориентировку в бизнес-ситуации и в жизни.

УВАЖАЙ ДОСТОИНСТВО И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА. Это порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях в фирме возникает гармония интересов, что полностью раскрывает человека и тем самым обеспечивает инициативу и самоотдачу - самое ценное человеческое измерение в фирме.

ИЗБЕГАЙ АДДИКЦИЙ, то есть любых зависимостей от наркотиков, алкоголя, азартных игр, компьютера. Зависимости командуют человеком, а бизнесмен сам должен командовать собою.

ЦЕНИ УСТОЙЧИВОСТЬ В БРАЧНО-СЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЯХ, ибо семья является фундаментом любого общества, любой культуры, именно ради процветания своей семьи трудится каждый работник компании. В последнее время в кадровом менеджменте некоторых фирм имеет место такое явление, как харрасмент, то есть сексуальное домогательство в офисе. Все начинается невинно - с рядовых прикосновений как бы невзначай, а потом притязания становятся все откровенней и наглей. Все женщины и особенно молодые девушки должны понять, что их тело неприкосновенно и потому ясно, четко и смело откровенно сказать шефу, что его действия им неприятны. В некоторых продвинутых странах уже разработаны меры наказаний за сексуальные домогательства к сотрудникам.

РАССЧИТЫВАЙ СВОИ СИЛЫ, ибо зарваться можно по невнимательности или из-за чрезмерного самомнения. Важно научиться делать все вовремя, быть пунктуальным и точным.

ИЗБЕГАЙ ФАВОРИТИЗМА: в компании не должно быть любимчиков, все служащие должны оцениваться лишь по своим деловым качествам, особое внимание следует обращать на инициативных и оригинально мыслящих людей.

БУДЬ ЧЕСТЕН И ПРАВДИВ - это создает хорошую репутацию, которая всегда дороже денег. Без колебаний отклоняйте сомнительные предложения. Цените чистоту собственного имени.

УВАЖАЙ ПРАВО ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ, ибо свободное предпринимательство - основа благополучия государства. Система свободного предпринимательства приносит выгоду всем.

Обладая вышеперечисленными качествами, работник при любых экстремальных ситуациях, неожиданностях, передрыгах сможет сохранить человеческое лицо.

Вопросы для контроля

1. Назовите основные приемы становления нравственного коллектива.
2. Что такое этические нормы и каково их значение?
3. В чем Вы видите основные задачи этики кадрового менеджмента?
4. Каковы правила Фулера для продвижения по службе?
5. Перечислите заповеди кадрового менеджмента и прокомментируйте их.
6. Дайте определение таким понятиям, как «мобинг» и «харрасмент».

Литература

1. Анискин Ю. П. Организация и управление малым бизнесом: Учебное пособие. - М., 2001.
2. Артемьев О. Ю. Кадровый менеджмент: Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровой работы. - М., 2001.
3. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. - М., 1995.
4. Басистов Ю.В. Деятельность человека. - СПб., 1999. Белецкий Н. И. Организация управления персоналом: Учебное пособие. - М., 2002.
5. Борисова Е. А. Оценка и адаптация персонала. - СПб., 2002.
6. Бычкова А. В. Планирование в аудите. - М., 2001.
7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М., 2001.
8. Глушенко В.В., Глушенко И.И. Разработка управленческих решений. Прогнозирование. Планирование. - Железнодорожный, 2000.
9. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. - М., 2001.
10. Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М., 2003.
11. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом. - М., 1999.
12. Кричевским Р.Л. Если Вы - руководитель...: Элементы менеджмента в повседневной работе. - М., 2002.
13. Логинова А. Ю., Гутгарц Р.Д. Кадры: Из жизни менеджера по персоналу. - М., 2002.
14. Лукьянов А. С. Опыт и проблемы управления кадрами текстильного предприятия. - М., 1985.

15. Лукьянов А.С. Основы управления: Практический курс. - Таллин, 2005.
16. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. - М., 2002.
17. Норнель П. Технология эффективного найма. - М., 2002.
18. Никонова Т. В., Сухарев С. А. Управленческий аудит персонала / Под ред. Ю. Г. Одегова. - М., 2002.
19. Нитецкий В. В., Зайнетдинов Ф. В., Сутлов А. В. Практикум аудита в организациях. - М., 2002.
20. Образцов В. И. Лабиринты управления: Руководство для менеджеров. - Калининград, 2001.
21. Образцов В.Л. Десять путей к успеху в управлении: советы и притчи. Практическое руководство для менеджеров. - М., 2002.
22. Основы менеджмента: Учеб. пособие / В.И. Гончаренко, С.И. Кондратьева, Д. П. Копейкин и др. - М., 2002.
23. Почепцов Г. Г. Имиджелогия. - М., 2002.
24. Психология работы с персоналом в работах отечественных специалистов: Хрестоматия / Под ред. Л. В. Виноградова. - СПб., 2001.
26. Пушкарев Н.Ф., Троицкий Е. В., Пушкарев Н. Н. Практикум по кадровому менеджменту: Учебное пособие. - М., 2002.
27. Руководство сотрудникам фирмы / Н.В. Родионова, Н.Д. Эриашвили и др.; Под ред. А. А. Крылова. - М., 2002.
28. Самоукин А. И., Самоукина Н.В., Шишов А.П. Психология бизнеса. - М., 1997.
29. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. - М., 2001.
30. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М., 2002.
31. Управление персоналом: Учебник/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М., 2000.
32. Четыркин Е. В., Васильева Н. В. Выборочный метод в аудите. - М., 2002.
33. Чижов Н. Л. Кадровые технологии. - М., 2000.
34. Шатула В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М., 2002.
35. Шексн С. В. Управление персоналом в современной организации. - М., 1997.
36. Шемерет А. Д., Суйц В. П. Аудит: Учебник. - М., 2001.

ГЛАВА 6. ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ И ПСИХОЛОГИЯ РЕКЛАМЫ

6.1. Паблик рилейшнз как деятельность, направленная на установление связей в обществе

В деятельности любой организации, особенно коммерческой, основной заботой управления в условиях конкурентной борьбы является стратегия продвижения продукта, под которой понимается реализация совокупности политики в области маркетинга, общественных связей, рекламы, ценообразования, транспортирования, складирования и сбыта (см. п. 3.1.1). Именно сбыт является последним звеном цепочки базовых стратегий продвижения продукта любой коммерческой организации (фирмы). Но стимулирование сбыта напрямую зависит от управления спросом. В условиях насыщенного рынка потребительский спрос может быть изменен путем целенаправленного воздействия на общественное мнение широкой потребительской аудитории средствами маркетинговой коммуникации. На потребительскую аудиторию следует воздействовать для того, чтобы она склонилась в нужную для носителя идеи сторону. В этом заключается один из главных постулатов паблик рилейшнз (PR) - превращение информационной функции в коммуникативную, то есть направленную на нужную для заказчика потребительскую аудиторию. Это делается целенаправленно как бы незаметно, поскольку информация подается «для всех», однако с намерением, чтобы ее услышала вполне определенная потребительская аудитория.

Исходя из этих положений можно определить *паблик рилейшнз* как *деятельность организации (фирмы) по установлению связей с общественностью (социальной средой) с целью формирования общественного мнения определенной группы потребителей на решение основной задачи организации (фирмы)*. Здесь под основными задачами организации следует понимать задачи, связанные с реализацией стратегии продвижения продукта (общественных связей, рекламы, ценообразования, сбыта и др.).

Определений PR существует достаточно много. Приведем еще одно из них. *Паблик рилейшнз - это деятельность по применению средств убеждения, направленная на формирование, коррекцию или изменение общественного мнения в заданном направлении с целью усиления конкурентоспособности одной идеи среди множества конкурирующих* (2, с. 13). Как видно из определений, теория и практика PR лежит на пересечении четырех магистралей - *психологии, менеджмента, маркетинга и рекламы*. Первые два магистральных направления синтезируются в *психологию менеджмента*, под которой понимается научно-практическое направление, целью которого является исследование и психологическое обеспечение решения проблем организации в условиях рыночной системы хозяйствования (2).

Маркетинг представляет собой комплексный подход к управлению производством и реализации продукции, ориентированной на учет требований рынка, и активное воздействие на потребительский спрос с целью расширения сбыта производимых товаров или услуг. *Реклама* же - это информация о товарах или различных видах услуг с целью оповещения потребителей и создания спроса на эти товары и услуги. Именно маркетинг придает PR направленность на конечную цель деятельности фирмы - получение максимально возможной прибыли. Менеджмент в целом ставит перед PR задачи, связанные с определенными периодами деятельности организации, обеспечивая единство организации и управления.

Однако средства и методы публичных отношений существенно отличаются от соответствующих инструментов маркетинга (27, с. 251). Так, в отличие от маркетинговой рекламы, мероприятия PR проводятся без помпы, тихо и незаметно. Эти мероприятия рассчитаны не на непосредственный эффект, а на длительное воздействие, проводятся не «здесь и сейчас», а в различных местах и в течение значительного времени. Источники финансирования PR также различны. Реклама финансируется по смете маркетинга товара, PR — из Фонда развития фирмы.

Основными задачами публичных отношений являются совершенствование внешней и внутренней коммуникации и создание имиджа. Внешняя коммуникация, занимающая до 80% времени, лежит в области коммуникации со средствами массовой информации (СМИ). Примечательно признание известного американского бизнесмена итальянского происхождения, руководителя автомобильной корпорации «Крайслер» Ли Якокки; «В течение всей своей карьеры я отдавал лишь 20 % времени всему, что связано с коммуникацией, и 80% - всей остальной работе. Если бы я мог начать сначала, то сделал бы наоборот».

Внешняя коммуникация имеет весьма разнообразные связи с социальной средой. Пресс-служба организации (а в малых фирмах лично пресс-секретарь) постоянно отслеживает все публикации, своевременно реагирует на сведения негативного или нежелательного характера, подготавливая собственные материалы для опровержения или объяснения. Сотрудники службы участвуют в брифингах и пресс-конференциях, выступают от имени администрации с заявлениями и оценками, комментариями и объяснениями по случаю событий, связанных с деятельностью организации (фирмы). Основным инструментом внешней коммуникации являются пресс-конференции, брифинги, приемы, презентации и некоторые другие. Кратко рассмотрим эти способы связи со средствами массовой информации в трактовке К. В. Антипова (2, с. 11-17).

Пресс-конференция является мощным инструментом PR. Ее можно определить как встречу журналистов с представителями организации (фирмы) с целью предоставления СМИ фактологического и комментирующего материала (информации). Пресс-конференция предполагает авторитетность источника информации. В качестве такого источника выступает пресс-секретарь или специально подготовленный для

этой цели сотрудник пресс-службы - *нюсмейкер*, то есть человек, «делающий» новости, у которого журналисты с помощью вопросов уточняют информацию. Однако большинство приглашенных журналистов не являются специалистами в тех вопросах, которым посвящена конференция. По этой причине их вопросы могут быть неожиданными или даже нелепыми. На такие вопросы следует отвечать взвешенно, серьезно, не подтрунивая над отсутствием осведомленности. В противном случае это спровоцирует нежелательные последствия, настроит часть аудитории неблагоприятно. Для организации пресс-конференции необходим информационный повод, информационная «начинка», без которого не следует проводить встречу с журналистами. Журналисты - чрезвычайно занятые люди и приглашение их на пресс-конференцию, посвященную тривиальному событию, нанесет ущерб репутации фирмы. В следующий раз Вы их не дозоветесь.

Для того чтобы пресс-конференция достигла преследуемых целей, необходимо учитывать следующие обстоятельства. Время проведения должно быть сбалансированным. Наилучшие дни для этого - вторник, среда, четверг. Проведение пресс-конференции в пятницу грозит тем, что Ваш материал не попадет в субботние газеты, а ко вторнику этот материал безнадежно устареет. Однако если организация намерена поделиться с прессой действительно «ошеломляющей» информацией, то пресс-конференция может проводиться в любой день недели, в любое время дня и ночи. Промедлить в этом - значит «убить» новость.

За два дня до конференции следует обзвонить приглашенных и осведомиться, получено ли приглашение и примут ли они участие. Перед началом конференции целесообразно провести регистрацию участников. Ниже приводятся некоторые правила проведения пресс-конференции¹.

Для представителя средства массовой информации пресс-конференция начинается уже тогда, когда он отправляется по указанному в Вашем приглашении адресу. Адрес этот он найдет, но оттого, как долго будет происходить процесс поиска, зависит настроение журналиста. Поэтому не стоит пренебрегать такими «мелочами», как изготовление указателей: объявления на входе в здание, где будет проходить пресс-конференция, с обозначением этажа и комнаты, стрелок с надписью «Пресс-конференция» внутри здания, табличек на двери пресс-конференционного помещения и указателя «Регистрация» на столе, где сотрудники пресс-службы фиксируют прибытие журналистов. Уместен указатель «Раздевалка» («Гардероб»).

Бэйджи (указатели) с названием структуры, которая проводит пресс-конференцию, фамилией, именем и отчеством сотрудника должны иметь все организаторы, чтобы журналисты видели, к кому они могут обратиться по различного рода процедурным и иным вопросам. На стол, за которым будут сидеть участники пресс-конференции, ставятся таблички с их данными. Фамилия, имя и отчество *нюсмейкера* пишутся полностью и повторяются на

¹ Чумиков А. Особенности национальной пресс-конференции // PR в России. - 1999. - № 1.

оборотной стороне таблички, чтобы участники пресс-конференции без проблем могли с его помощью найти свое место. За столом президиума следует усаживать не более трех человек. Их роли, как правило, распределяются так. Первый - ньюсмейкер, ответственный за информацию. Второй - ведущий, отвечающий за процедуру ведения пресс-конференции. Третий - эксперт, отвечающий за так называемый «информационный архив». Итак, пресс-конференция началась. Ведущий представляет собравшимся участникам. Основной докладчик зачитывает текст краткого заявления, в котором говорится о причинах проведения этого мероприятия. Репортеров приглашают задавать вопросы докладчику. Спрашивающие представляются. При отклонениях от заявленной темы пресс-конференции необходимо «парировать» (в случае необходимости) припасенными на этот счет заготовками. На пресс-конференции не следует втягиваться в споры и дебаты. Не следует и бросать в сторону аудитории какие-либо негативные реплики. В противном случае они будут обязательно кем-то использованы не в Вашу пользу. Ограничьте встречу тридцатью - сорока минутами. После окончания немедленно удаляйтесь. Не находитесь поблизости после того, как мероприятие закончилось. Помните, что конференция продолжается, пока Вас видно или слышно.

Брифинг - это короткая встреча руководства предприятия с журналистами, возможно, с приглашением официальных лиц. Сообщения о брифинге в отличие от пресс-конференции носят оповестительный характер. То есть это пресс-конференция, но без комментариев. Как правило, брифинг - это реакция на экономическую кризисную ситуацию, общественный скандал, массовое отравление, террористический акт и т. д.

Прием - это совместно проведение времени представителями фирмы (устроителем) и гостями. Это заранее подготовленное, тщательно продуманное деловое общение. Представительский прием организуется по случаю значительного события, юбилейной даты, годовщины. Прием проводится в специальных помещениях, оборудованных таким образом, чтобы гости имели возможность свободно общаться друг с другом, обмениваться мнениями. Полезно оснащать помещения для приема необходимыми рекламными и демонстрационными материалами и оборудованием - буклетами, брошюрами, видео- и кинотехникой для показа рекламных роликов. Приемы могут быть дневными и вечерними, формальными и неформальными. Технология проведения представительских приемов наиболее подробно разработана дипломатическим протоколом и этикетом. Присутствующие на приеме люди должны быть представлены друг другу хозяином банкета. Способ представления зависит от формы приема, уровня и количества приглашенных. Представление может сопровождаться вручением каждому гостю бэйджа - карточки, крепящейся к костюму, с указанием имени, должности, звания. Иногда используют специальную книгу записей или книгу почетных гостей. Желющие могут сделать в книгах соответствующие записи или оставить свой автограф. Среди дневных

приемов различают «бокал шампанского», «бокал вина», «завтрак». Вечерние приемы - «коктейль», «фуршет», «обед», «чай», «ужин» и др.

Презентация является самостоятельной акцией, которая считается приемом. Это мероприятие по форме является не чем иным, как представлением фирмы, новой продукции или услуги приглашенной аудитории. Презентация проводится по случаю создания организации (фирмы), демонстрации новых достижений, нового имиджа компании и т. п. Презентацией считается, и представление общественности по случаю выхода из печати какого-нибудь отдельного издания (книги, монографии, учебника или учебного пособия).

Важным моментом в деятельности пресс-службы является умение грамотно составлять *информационный релиз (пресс-релиз)*, под которыми понимается традиционная форма информационного взаимодействия между СМИ и коммерсантами. Это умение является профессионально важным качеством ньюсмейкера, пресс-секретаря или другого ответственного сотрудника пресс-службы. Ниже приводятся основные правила, которых следует придерживаться при составлении пресс-релиза.

Человек, задавая вопросы, желает получить, прежде всего, самую последнюю новость. С этого и нужно начинать, в первом же абзаце релиза изложив самую актуальную последнюю новость, затем в последующих абзацах излагаются детали и краткие сообщения, пояснения по мере уменьшения их значимости. Предложения должны быть длиной не более 20 слов, изложены в простой, доступной для понимания форме. Они должны напоминать краткие сообщения репортера с места событий. Тщательно следует проверять написание фамилии, имени и отчества. Ошибки и опiski здесь просто недопустимы. Язык сообщения в релизе должен быть не тяжеловесным, а понятным человеку, не сведущему в тонкостях Вашего бизнеса.

Паблiкрлейшнз во «всемирной паутине»

Среди внешних коммуникаций особое место принадлежит «всемирной паутине» - системе Интернет. В настоящее время пользователями Интернет являются около 10 млн. россиян. Широкая цитируемость информации из Интернет самыми различными СМИ и низкий порог входа (небольшая стоимость входа) весьма важны, особенно для малого бизнеса. В сфере маркетинговых коммуникаций эффективное информационное воздействие через сеть Интернет можно достаточно точно направить на определенную потребительскую аудиторию. В настоящее время в Рунете (русскоязычные информационные ресурсы) можно найти множество информационных сайтов. Форма подачи информации в них в виде пресс-релиза имеет существенную особенность (2, с. 128): «электронная форма» пользователя или редактора сайта с десятками сообщений через экранные мониторы предполагает, что релиз для Сети должен быть достаточно коротким и иметь броский заголовок. Некоторые компании заводят на своих корпоративных

сайтах специальную страничку «для прессы», куда помещают информацию, на которую есть ссылки в релизе. Среди наиболее читаемых и цитируемых сетевых периодических СМИ можно назвать:

«Вести.Ру» (www.vesti.ru). Содержит около 20 разделов о политике, культуре, искусстве, образе жизни, здоровье.

«Лента.Ру» (www.lenta.ru). Это круглосуточная новостная служба. Представляет собой непрерывный поток новостей обо всех более или менее значительных событиях в мире и в России.

«Газета.Ру» (www.gazeta.ru). Здесь Вы найдете публикации политического и спортивного характера.

Внутренняя коммуникация

Цель внутренней коммуникации заключается в соединении доверия, атмосферы взаимопонимания и сотрудничества внутри организации по формальным и неформальным каналам. Такую деятельность по созданию внутри организации социально-психологического климата называют иногда «внутренним маркетингом». В любой организации следует, прежде всего, наладить четкую систему формальных коммуникаций (например, докладные сотрудников друг на друга, посылаемые вышестоящим руководителям с просьбой отрегулировать их взаимоотношения). В практике многих стран западной Европы это считается вполне тривиальным. На это не следует обижаться или чувствовать себя оскорбленным. То, что для русского делового менталитета может казаться провокацией, «подсиживанием», непорядочностью, для европейского и особенно американского менталитета – обычная деловая «разборка» в интересах дела (24, с. 543).

Известно, что неформальная коммуникация иногда может играть в жизни коллектива значительную роль. Там, где достаточно хорошо поставлена работа специалистов PR («пиарщиков»), неформальная коммуникация не противоречит формальной, а наоборот, усиливает ее. Там же, где такая работа не ведется или ведется от случая к случаю, среди неформалов появляются так называемые «лидеры общественного мнения», «связные», «дозорные», «сторожа», «космополиты» и др. Именно через них распространяются сплетни и слухи, ложная, а также конфиденциальная информация.

Характерно, что при партисипативном управлении меры социально-психологического характера приводят к определенной гармонии формальной и неформальной коммуникации. В японском менеджменте этому способствуют различные формы совместного проведения досуга, ношение на работе абсолютно всеми членами фирмы одинаковой одежды. При проведении церемонии вступления в брак президент фирмы, как правило, присутствует в качестве посаженного отца. Мастеру вменяется в обязанность ежедневно здороваться с рабочими, называя их по имени. Японские «пиарщики» постоянно проводят идею о семейном характере фирмы, в то

время как у европейских речь идет об эффективности формальной коммуникации за счет неформальной.

Основной целью публичных отношений является создание положительного общественного мнения. В связи с этим рассмотрим место PR в системе наук о коммуникации (рис. 28)¹.



Рис. 28. Место рекламы и PR в системе наук о коммуникации

Как видно из рисунка, место PR - это область некоммерческих внутренних и внешних связей, направленных на создание благоприятного общественного мнения.

Рекламная коммуникация выступает в качестве орудия маркетинга, цель которого - ускорение движения товара на рынке. Задача рекламы — формирование желания потребителей в нужном для фирмы направлении.

Благоприятное общественное мнение здесь не обязательно. Реклама всегда работает с узкими сегментами аудитории, имеет четкую адресную направленность. Более подробно о психологии рекламы см. п. 6.3.

Агитация и пропаганда относятся к политическим средствам воздействия. Здесь постоянно проводятся сопоставления, поиски и находки врагов, прибегают к различным уловкам (предоставление неполной или искаженной информации, дезинформация и т. п.).

Лоббизм (лоббирование) как социально-политическое явление представляет собой механизм воздействия на властные структуры с целью изменения соответствующих решений в пользу той или иной организации (корпорации). *Вертикальная составляющая лоббирования* - это обращение к должностному лицу вплоть до президента. *Горизонтальная составляющая* - это обращение к широкому кругу лидеров общественного мнения. Обращение бывает в виде петиций, писем, представлений и др. от общественных организаций или движений или от отдельных авторитетных личностей.

СМИ, представителями которых являются журналисты, наиболее тесно связаны с PR. Известно такое понятие, как «паблисити» - получение благоприятных презентаций на радио, телевидении, в прессе, которые не оплачиваются спонсорами. Событие или сам человек становятся широко

¹ Психология менеджмента: Учебник / Под ред. Г.С. Никифорова. - СПб., 2000 - С. 532.

известными общественности после сообщения в СМИ. Воздействие СМИ на аудиторию происходит по семи позициям: кто, что, кому, когда, где, почему. Журналисты основное внимание обращают на источник информации (кто говорит?). «Пиарщики» - на вопрос «кому?». Профессионализм журналистов проявляется в своевременности или даже в преждевременности получения информации (нередко журналисты считают оправданным подслушивание, перлюстрацию, интимное фотографирование - папарацци). PR-мены не могут пользоваться такими приемами. Их кредо - респектабельность и легитимность.

Создание имиджа - одна из основных задач PR. *Имидж* - это искусственно сконструированный образ организации, руководителя, личности. Об имиджеологическом аспекте PR будет рассказано в следующем параграфе (п. 6.2). Здесь же отметим такое понятие, как «брендинг», по значению близкое к понятию «имидж». *Бренд* - это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном воздействии на сознание потребителя всех видов маркетинговых коммуникаций (прежде всего - PR и рекламы), а также товарного знака, упаковки с характерным унифицированным оформлением, выделяющим товар среди конкурирующих и создающий ее особый образ. Составляющими бренда являются: 1) физические атрибуты (упаковка, внешний вид); 2) преимущества бренда перед конкурирующими марками; 3) ценность и персонификация бренда; 4) легенда бренда (мифодизайн бренда).

Бренд локализуется в сознании покупателя. Значит, брендинг выступает в качестве концентрации усилий по созданию легенды (мифа). Элементы бренда являются интеллектуальной собственностью и защищаются законом. Элементы бренда - слоган, мелодия, юмор, символы, графика, цвет, персонажи и даже соответствующая аура. Однако невозможно создать бренд раз и навсегда. Меняется рыночная среда, меняется психология потребителя, Политико-экономическая обстановка. Поддержание интереса к бренду осуществляется путем систематического добавления к нему Новых элементов. Так, на наших глазах произошла, например, эволюция бренд-имиджа «Пепси-колы». В настоящее время массированно внедряется в массовое сознание образ «напитка будущего», для того чтобы поддержать ее бренд-имидж.

Спонсорство и меценатство позитивно влияют на общественное мнение и являются частью стратегии продвижения на рынке сбыта товаров. Такая благотворительность хорошо себя зарекомендовала в спорте, здравоохранении (особенно в детской медицине), защите и охране окружающей среды, науке, культуре, социальной поддержке. Спонсирование проявляется в разных формах. Это может быть организация специальных фондов, учреждение стипендий, гонораров, призов и пр. Такие мероприятия оформляются специальными протоколами и обязательно доводятся до средств массовой коммуникации. Благотворительное спонсорство и меценатство вносят свою лепту в стратегию доверия, доброжелательности и открытости, которая является ведущей для паблик рилейшнз.

Вопросы для контроля

1. Дайте определение понятию «паблик рилейшнз».
2. Каковы основные задачи паблик рилейшнз?
3. Дайте общую характеристику внешней коммуникации организации.
4. Каковы особенности проведения пресс-конференции и брифинга? Их сходство и различие.
5. Прием и презентация. Их краткая характеристика и правила проведения.
6. Что собой представляет информационный релиз (пресс-релиз)?
7. Каковы особенности PR в «мировой паутине»?
8. Общая характеристика и особенности внутренней коммуникации организации (формальная и неформальная коммуникация).
9. Лоббирование. Определение и сущность понятия.
10. Дайте характеристику понятиям «брэндинг», «бренд». Каковы составные элементы брэнда?
11. Меценатство и спонсорство как благотворительные акции, позитивно влияющие на общественное мнение. Краткая характеристика.

6.2. Имиджеологический аспект PR-деятельности

6.2.1. Конструирование имиджа как одна из основных задач PR

В последние годы мы стали свидетелями становления и бурного развития профессии, предметом которой является создание привлекательного образа человека (политика, артиста, ученого, бизнесмена), фирмы, определенного сообщества (партий, объединений и т.п.). Называется эта профессия имиджмейкер. Цель имиджмейкера - создание имиджа (*имидж* в переводе с английского и есть «образ»). В своей деятельности имиджмейкер опирается на факты и закономерности, изучаемые и полученные в одной из областей практической психологии - имиджеологии.

В чем заключаются механизмы создания *имиджа*? *Образ* - это мысленная картина, которая возникает в сознании человека под воздействием непосредственного или опосредованного отражения действительности. В образе отражаются как внешние, так и внутренние характеристики отражаемых объектов - людей, предметов, организаций, процессов. Чрезвычайно важно то, что образ выступает в качестве регулятора поведения человека. Говоря об имидже (образе), мы должны иметь в виду два основных аспекта - во-первых, в образе через внешние качества, исходя из потребностей человека и стереотипов связей между внешним и внутренним, формируется представление о внутренних (ненаблюдаемых) качествах объекта; во-вторых, образ становится побудительным (мотивационным) сигналом к определенным действиям. На использовании именно этих аспектов основывается реклама. Именно в этом смысле мы можем сказать, что законы имиджирования распространяются на рекламу и PR.

Имиджирование - это своего рода манипулирование внешними характеристиками с целью создания благоприятного впечатления. Искусство создания желательного образа заключается в том, чтобы понять, что является привлекательным для других (тех, на кого мы хотим воздействовать - клиентов, покупателей, электорат) и привести в соответствие с этим свои внешние характеристики. По мнению многих психологов, одной из глубинных потребностей человека является потребность в идентификации, уподоблении, в поиске объекта поклонения. Это потребность и объясняет возможность создания имиджа.

Научные исследования и практика имиджеологии позволяют выделить ряд критериев, которые должны учитываться при конструировании позитивного имиджа. Учет этих критериев является основой успешной рекламной деятельности и PR. Каковы эти критерии?

Первый - законопослушание и уважение правовых норм.

Второй - соответствие нравственным нормам и морали, принятым в обществе.

Третий - учет конкретной ситуации, в которой формируется имидж.

Четвертый - четко осознанная цель, ради которой создается определенный имидж.

Пятый - самокритичная оценка собственных возможностей человека или структуры, чей имидж создается.

Шестой - учет психологических характеристик тех, на кого направлен создаваемый образ (имидж).

Учет этих основных критериев (и в конкретных ситуациях - ряда других) позволяет осознанно конструировать имидж, соответствующий поставленным цели. Следует различать личный имидж и имидж организационной структуры (фирмы, партии, сообщества).

Личный имидж - это средовое явление, то есть оценка какого-либо человека какой-либо группой или слоем (стратой) людей. Позитивный имидж в этом случае соответствует понятиям о вкусе, эрудиции, профессионализме, воспитанности определенной человеческой среды. Не обязательно подчиняться этим понятиям, но обязательно их учитывать. Чрезвычайно важно, чтобы это понимал руководитель любого уровня.

Имидж организационной структуры

На практике функционирование любых организационных структур в развитых странах обязательно сопровождается формированием имиджа структуры. Имидж организационной структуры должен быть таким, чтобы внушать клиентам, деловым партнерам, электорату представление о надежности, солидности, готовности к разумным переменам, диктуемым изменениями внешних условий. На имидж организации влияют как способность к анализу и учету внешних условий, так и внутриорганизационный климат и стиль.

В заключение этого раздела хотелось бы сказать, что конструирование позитивного имиджа — процесс весьма дорогостоящий, но это как раз тот случай, когда цель оправдывает средства.

6.2.2. Образ руководителя как составляющая единого стиля организации

Когда мы говорим о любом руководителе, то всегда имеем в виду человека, который получил полномочия руководить группой людей от вышестоящих инстанций. Руководить, то есть осуществлять властные функции, он может через определенные каналы власти. Этих каналов по крайней мере семь: влияние, компетенция, информация, должностное положение, авторитет, поощрение, принуждение. Использование того или иного канала власти зависит от конкретной ситуации.

1. *Власть принуждения.* Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу.

2. *Власть влияния.* Взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим лидером, ощущают не только его властную функцию, но и волю влиятельного лица, стоящего над ним. От этого сила власти приобретает совокупный характер.

3. *Власть компетенции.* Лидер, если он профессионально подготовлен, наделяется правом выступать в качестве эксперта и «судьи» по многим производственным проблемам. Подчиненные воспринимают его как властный феномен.

4. *Власть информации.* Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Лидер обычно регулирует ее доступ к конкретным людям. Налицо проявление власти: какова информация, таково и поведение людей.

5. *Власть должностного положения.* Чем выше должностная позиция лидера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, взаимодействуя со своим лидером в процессе делового общения, прежде всего сталкиваются с должностной позицией лидера - бригадиром, мастером, начальником цеха, директором и т. д. Процесс общения сначала завязывается по вертикали начальник - подчиненный и лишь потом, если начальник проявит свои лидерские функции, приобретает горизонтальную выраженность.

6. *Власть авторитета.* Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своих властных полномочий. Подчиненные без протеста, порой даже с охотой, повинуются авторитетному руководителю.

7. *Власть награждать.* Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать и миловать. Все хотят больше получать, продвигаться по службе, пользоваться признанием. Человек, способный

влиять на такие ценности, пользуется у людей высоким авторитетом. Его власть может подниматься до значительных высот.

Руководитель - это формальный лидер. В любой группе, как правило, есть и неформальные лидеры (эти статусы могут и совпадать), которые становятся лидерами по признанию окружающих.

В зависимости оттого, какие каналы власти в наибольшей мере использует руководитель, выделяются три классических стиля руководства (авторитарный, демократический, либеральный - иногда называемый анархичным, вольным, «стилем невмешательства»). Эту классификацию ввел известный немецкий социальный психолог Курт Левин.

Отличают эти стили друг от друга многие параметры: характер принятия решений, степень делегирования полномочий, способ контроля, набор используемых санкций. Но главное отличие - предпочитаемые методы управления. Авторитарному стилю присущи так называемые командные методы, демократическому стилю больше соответствуют договорные и социально-экономические методы, либеральный (анархический) стиль характеризуется бессистемностью выбора методов управления. (О стилях руководства см. также § 3.4). В приведенной ниже таблице группой Левина были представлены характерные черты классических стилей руководства (табл. 22).

Таблица 22

Характерные черты классических стилей руководства

Критерии	СТИЛИ РУКОВОДСТВА		
	Авторитарный	Демократический	Попустительский
1 Постановка целей	Цели ставит руководитель.	Цели - результат группового решения при поддержке руководителя.	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя.
2. Распределение заданий	Все задания дает руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз.	Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое задание.	Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию.
3. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, носам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы.	Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют.
4. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность.	Свободная, дружеская атмосфера.	Атмосфера произвола отдельных сотрудников.
5. Групповая сплоченность	Покорное, беспрекословное подчинение.	Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть.	Низкая групповая сплоченность.
6. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный

Критерии	СТИЛИ РУКОВОДСТВА		
	Авторитарный	Демократический	Попустительский
7. Интенсивность (качество) работы	Высокая интенсивность.	Высокая оригинальность результатов.	
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя перерыв в работе.	При отсутствии руководителя продолжение работы.	Перерывы в работе по желанию.
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация каждого работника и группы в целом.	Минимальная

Естественно, возникает вопрос, какой из стилей руководства более эффективен? Как ни странно, многочисленные исследования не выявили однозначной связи между стилем руководства и эффективностью работы. Именно в силу этого на практике преобладает ситуационный подход: не существует управленческих решений, пригодных в любых обстоятельствах - все зависит от конкретной ситуации и множества факторов. Именно конкретная ситуация требует определенных стилей руководства. И здесь уместно привести десять ограничений, чаще всего препятствующих эффективной работе коллектива.

1. *Непригодность руководителя.* Его неспособность в силу своих личных качеств сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективную работу.

2. *Неквалифицированные сотрудники.* Типичный недостаток - несбалансированность функций работников, неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств. Предлагается довольно интересное распределение служебных ролей, согласно которому в каждой рабочей группе должны быть «поставщики идей».

3. *Неконструктивный климат.* Характеризуется отсутствием преданности задачам команды, нет высокой взаимной поддержки в сочетании с заботой о благе каждого сотрудника.

4. *Нечеткость целей.* Недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и персонала к компромиссу. Следует подчеркнуть необходимость периодической корректировки поставленных целей, иначе члены коллектива теряют представление о перспективах своей деятельности.

5. *Низкие результаты работы.* Подразумевается, что коллектив не должен успокаиваться на достигнутом, а проявлять напористость в достижении значимых целей, что способствует высокой самооценке сотрудников, росту личного профессионализма.

6. *Неэффективность методов работы.* Подчеркивается значение правильной организации сбора и предоставления информации, принятия правильных и своевременных решений.

7. *Нехватка открытости и наличие конфронтации.* Отмечается необходимость свободной критики, обсуждения сильных и слабых сторон проделанной работы, существующих разногласий без ложного страха быть неправильно понятым, нарушить деловой этикет, вызвать конфликт. Однако на практике это трудновыполнимо, так как требуется особая подготовка персонала и руководителя.

8. *Недостаточные профессионализм и культура сотрудников.* Желание иметь в коллективе сильных сотрудников с высоким уровнем индивидуальных способностей вполне понятно. Можно считать правильной точку зрения, согласно которой развитый сотрудник должен быть энергичен, должен уметь управлять своими эмоциями, быть готовым открыто излагать свое мнение, способен изменять свою точку зрения под воздействием аргументов, а не силы, хорошо излагать свое мнение.

Предлагается и иной перечень личностных качеств хорошего работника: стремление к сотрудничеству, чувство ответственности, желание трудиться, хорошее состояние здоровья, общительность, дух соперничества, удовлетворенность трудом.

9 и 10. *Низкие творческие способности персонала и неконструктивные отношения с другими коллективами.*

Очевидно, что ликвидация этих ограничений и является задачей руководителя (кроме самого первого, поскольку его ликвидация - это прерогатива вышестоящей инстанции). В ходе ликвидации ограничений возникают четыре вида отношений в системе «руководитель - подчиненный»: приказание, внушение, участие, делегирование.

1. *Приказание* оптимально в случае низкого профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность. Задача руководителя - инструктировать сотрудника, много руководить и мало доверять.

2. *Внушение* рекомендуется использовать при уровнях зрелости сотрудника от среднего до высокого: подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особенно важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться достижения поставленной цели.

3. *Участие* наиболее эффективно при уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решения.

4. Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю - *делегирование*, что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

Проблема выбора оптимального поведения руководителя не имеет «кабинетного» решения, но можно выделить типичные ситуации, возникающие в случае неадекватности поведения руководителя. У

подчиненных возникает чувство досады, создается почва для недовольства и сопротивления в тех случаях, когда:

- за ошибки одного отвечает другой;
- решение принимается без участия сотрудника;
- разнос, разборательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие сотрудника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
- от исполнителя скрывают важную для него информацию;
- работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
- поощрения за труд одного работника достаются другому;
- уровень требовательности неодинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные.

Чрезвычайно важны морально-психологический климат в коллективе и его динамика, которая формируется как благодаря усилиям руководителя, так и особенностями самого коллектива (как совокупности различных психотипов личностей).

Обычно выделяют две стадии развития коллектива. На первой стадии преобладает формальная структура: работники общаются в соответствии с должностными поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу, подлинные чувства чаще всего скрываются, цели и методы работы совместно не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо.

На второй стадии происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения внутри рабочей группы. Наконец, «притирка» заканчивается, четко просматривается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов. Возникающая при этом групповая сплоченность может иметь позитивную, негативную или конформистскую направленность. В случае *позитивной направленности* рабочая группа воспринимает лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди гордятся своей принадлежностью к данному коллективу, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески.

В случае *негативной направленности* большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, выяснение отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как бы отходят на второй план.

Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью работников в результате их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов

сотрудников находится вне рабочей группы: общественно-политическая деятельность, семья, личные проблемы и т. д. Очень часто считают, что способность к руководству определяется такими факторами, как ум, авторитетность, уверенность в себе, энергичность, профессиональные знания. Однако такое сочетание не является гарантией успеха в руководстве. Решающую роль все же играют не личностные качества (от них зависит не более 25-35% успеха), а стиль поведения руководителя. Говоря о стиле руководства, необходимо отметить, что выделяют два мотивационных параметра действий руководителя: 1) забота о производстве и 2) забота о человеке. Или ориентация либо на задачу, либо на людей.

Первый параметр предлагает концентрацию внимания руководителя на производственных показателях (производительность, прибыль, эффективность) и, следовательно, управление людьми как любым другим «ресурсом производства». Второй же, напротив, характеризуется сосредоточенностью внимания руководителя на сотрудниках, их потребностях и ожиданиях, позитивных и негативных качествах. Забота о людях, в частности, может выражаться в создании благоприятных условий труда, гарантиях занятости, совершенствовании структуры заработной платы, обеспечении психологической совместимости исполнителей и т. д.

Стили, ориентированные на задачу и на человека, в принципе можно представить как модификации уже известных нам авторитарного и демократического стилей руководства. Однако между ними есть и принципиальное различие: авторитарный руководитель не может быть одновременно и демократичным, но руководитель, сконцентрированный на задаче, в то же время может проявлять и заботу о человеческих отношениях. Иначе говоря, руководитель может так организовать дело, что это будет одновременно ориентацией и на задачу, и на человека (возможно, с разной степенью выраженности того и другого). В психологическом практикуме к главе 3 приведены две методики, применительно к ориентации руководителя (методики 1 и 12).

Как мы видим, диапазон стилей руководства может быть достаточно большим, именно поэтому классификацию стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутон часто представляют в виде управленческой решетки (managerial grid) (см. рис. 19 в главе 3).

Вертикальная ось этого рисунка содержит девять рангов «заботы о человеке», где девятая позиция характеризует высшую интенсивность этого качества, а первая - низшую. Горизонтальная ось ранжирует заботу о производстве в том же порядке. Таким образом, эта поведенческая решетка выделяет 81 вариант стилей руководства, определяемых разной степенью проявления двух основных факторов. Средняя и четыре крайние позиции в этой схеме характеризуются следующим образом.

1.1. Обедненное управление. Минимальная степень заботы, как о производстве, так и о человеке. Усилия руководителя не выходят за пределы того минимума, который позволяет избежать увольнения.

1.9. Управление в духе загородного клуба. Руководитель сосредоточен на создании комфортной и дружелюбной атмосферы в организации, за счет чего может поддерживаться достаточно ровный рабочий ритм. Максимум заботы о людях и минимум внимания к производственным показателям.

9.1. Режим подчинения руководителю. Безусловный приоритет отдается производственным задачам, властные полномочия используются «на всю катушку», моральный микроклимат в коллективе руководителя волнует мало.

9.9. Групповое управление (команда). Максимизируя заботу о подчиненных, руководитель добивается принятия ими целей организации как своих собственных и таким путем обеспечивает их высокую производительность. Высокая степень удовлетворенности сотрудников влечет за собой и высокие трудовые достижения. Ориентация работников на общие цели способствует созданию атмосферы всеобщего доверия и уважения.

5.5. Организационное управление. Руководитель находит баланс производственной эффективности и хорошего микроклимата в группе; при этом все показатели средние: и трудовые достижения, и удовлетворенность сотрудников. Данный стиль достаточно консервативен, ориентирован на «мирное сосуществование» коллектива и администрации и сохранение существующего положения. Авторы описываемой «управленческой решетки» Р. Блейк и Д. Моутон верили в то, что оптимальный стиль руководства обозначен позицией 9.9. Высокая степень внимания к подчиненным в сочетании с таким же вниманием к производственным задачам должны обеспечить наивысшую эффективность труда руководителя. Теоретическая привлекательность такого стиля самоочевидна.

Но что же мешает ему стать самым распространенным на практике? Немецкий исследователь У. Штопп выделил семь главных препятствий на пути его использования:

- низкий уровень образования работников;
- недостаточная управленческая подготовленность руководителей;
- низкая идентификация сотрудников с задачами организации;
- неудовлетворительное состояние информационной системы предприятия, предназначенное для этих целей;
- традиционное трудовое мышление сотрудников, обуславливающее низкую степень их готовности к принятию ответственности на себя;
- различие ценностных ориентации руководителя и сотрудников;
- эмоциональная несовместимость руководителя и подчиненных, возникающая из-за иерархических отношений в организации.

Большинство из перечисленных препятствий в принципе устранимы, хотя для этого, естественно, требуется длительная и серьезная работа. Однако среди них есть и такие, которые практически не зависят от усилий руководителя. А это значит, что на эффективность руководства влияют дополнительные факторы, которые принято называть ситуативными.

Методика определения позиции руководителя в управленческой решетке приведена в психологическом практикуме к главе 3 (методика 13).

Деятельность руководителя, стиль его поведения безусловно отражаются на имидже организации в целом, ибо они воздействуют на такие важнейшие параметры внешнего «облика» организации, как исполнительность, ответственность, инициативность, обязательность в отношениях с клиентами и партнерами.

Вопросы для контроля

1. Дайте определение понятию «имидж». Кто становится имиджмейкером?
2. Руководитель осуществляет властные функции через определенные каналы. Их семь. Назовите и охарактеризуйте эти каналы.
3. Назовите основные функции (ограничения), препятствующие эффективной, слаженной работе коллектива. Устранение этих факторов - одно из условий создания благоприятного имиджа руководителя.

6.3. Психология рекламы

6.3.1. Виды, функции и целевая направленность рекламы

Что такое реклама? Каковы ее важнейшие параметры? Стандартное определение рекламы включает в себя следующие элементы:

1. Реклама - это *оплаченная форма коммуникации*, хотя некоторые виды рекламы, например социальная, имеют бесплатные площади и время в средствах массовой информации.
2. Сообщаемое в рекламе известие не только оплачивается спонсором, но еще и *идентифицирует его*.
3. Реклама пытается *склонить* покупателя к чему-либо *или повлиять* на него, то есть убедить что-то предпринять, хотя в некоторых случаях она направлена лишь на то, чтобы ознакомить потребителя с товаром или услугой.
4. Рекламное сообщение может передаваться несколькими разными видами *средств массовой информации* с целью охвата большой *аудитории* потенциальных покупателей.
5. Реклама как форма массовой коммуникации *не персонифицирована*.

Таким образом, полное определение понятия *рекламы* невозможно без указания всех пяти ее характерных черт.

Реклама - это *оплаченная, неличная коммуникация*, осуществляемая идентифицированным *спонсором* и использующая *средства массовой информации* с целью *склонить* (к чему-то) *или повлиять* (как-то) на *аудиторию*.

В идеале каждый производитель продукции хотел бы лично говорить с каждым покупателем о продукции или услуге, предлагаемой на продажу. К

реализации этой идеи приближаются личные продажи, но они сопряжены со значительными расходами.

Хотя рекламу, осуществляемую средствами интерактивной технологии, можно считать скорее личной коммуникацией, чем массовой, до личной продажи еще очень далеко. Используя интерактивные средства, такие как мировая компьютерная сеть, рекламодатели могут увеличить учет требований массового покупателя, но это не то же самое, что индивидуальная встреча с каждым потребителем для обсуждения какого-то продукта или услуги.

6.3.1.1. Виды рекламы

Реклама сложна, поскольку достаточно много непохожих друг на друга рекламодателей одновременно пытаются обращаться к различным аудиториям. Существует девять основных типов рекламы.

Реклама торговой марки. Большинство примеров рекламы - это *национальная потребительская реклама*, другое ее название - *реклама торговой марки*. Основное внимание в этой рекламе уделено созданию образа и обеспечению долговременной узнаваемости торговой марки. Все ее усилия подчинены стремлению выстроить четкое представление о торговой марке какой-то продукции.

Торгово-розничная реклама носит локальный характер и сфокусирована на торговой точке или предприятии сферы услуг, где продается множество разнообразной продукции или предлагаются определенные услуги. В ее сообщениях объявляется о продукции, которая доступна на локальном уровне, стимулируется приток покупателей или потребителей услуг в рекламируемое место и делается попытка создать хорошо различимый образ этого места. В торгово-розничной рекламе акцентируется внимание на цене, доступности товаров или услуг, местоположении точки и времени ее работы.

Политическая реклама. Политики используют рекламу, для того чтобы побудить людей голосовать только за них, поэтому она представляет собой важную часть политического процесса во многих странах, где допускается реклама кандидатов на выборные посты. Хотя такая реклама является важным источником коммуникации для избирателей, критики озабочены тем, что политическая реклама имеет тенденцию концентрироваться больше на создании образа политика, чем на спорных вопросах, являющихся предметом соперничества кандидатов.

Реклама в справочниках. Еще один тип рекламы, называемый *рекламой в справочниках*, необходим людям для того, чтобы иметь возможность узнать, как и где приобрести такую-то продукцию или получить необходимую услугу.

Реклама с непосредственным откликом. Она может использовать любую рекламную среду, включая прямое почтовое отправление, но отличается от национальной или торгово-розничной рекламы попыткой

стимулировать прямую продажу по заказу. Покупателю достаточно откликнуться по телефону или по почте, и товар будет доставлен ему тем или иным способом.

Деловая реклама включает сообщения, направляемые розничным торговцам, оптовикам и дистрибьюторам, а также промышленным предприятиям — покупателям, и специалистам-профессионалам, например, адвокатам и врачам. Деловая реклама обычно сосредоточена в публикациях по бизнесу, отраслевых и профессиональных журналах, содержит ясный, технически насыщенный текст и иллюстрации, что типично для этого вида рекламы.

Институциональная реклама называется еще *корпоративной рекламой*. Ее сообщения направлены на обеспечение узнаваемости корпорации или привлечение внимания общественности к точке зрения соответствующей организации.

Социальная реклама передает сообщение, пропагандирующее какое-либо позитивное явление, например, отказ от спиртного при вождении автомобиля или призыв к хорошему обращению с детьми. Профессионалы рекламной индустрии создают ее бесплатно, место и время в средствах массовой информации также предоставляются на некоммерческой основе.

Интерактивная реклама доставляется индивидуальному потребителю, имеющему компьютер и доступ в Интернет. Реклама размещается на страницах электронной сети. В этом случае потребитель может откликнуться на рекламу, модифицировать ее, развернуть или вообще не обращать внимания.

Итак, мы видим, что существует не один вид рекламы, на самом деле рекламная индустрия широка и разнообразна.

6.3.1.2. Функции рекламы

Хотя каждая отдельная реклама или рекламная кампания направлена на решение задач, поставленных спонсором, и имеет свои специфические функции, можно выделить следующие основные функции рекламы.

- *Информирование о марке или товаре.* Реклама часто не содержит подробной информации, однако предоставление потребителю актуальных сведений, помогающих ему принять решение, все еще является ее главной функцией. Вид этих сведений зависит от целевой аудитории потребителей. Например, в случае покупки нового костюма они могут содержать только цену и адрес торговой точки. Реклама техники обычно очень подробна.

- *Побуждение к действию.* Во многих случаях потребители неохотно меняют сложившиеся привычки. Даже если их чем-то не устраивает используемый товар или услуга, они к этому товару уже привыкли, и им кажется затруднительным узнавать о чем-то новом. Реклама предлагает потребителю переключиться на новую марку, представляя свои доводы с помощью надписей и рисунков. Выгода, качество, более низкая цена, гарантии или привлечение знаменитостей - все способы возможны.

- *Напоминание и подкрепление.* Потребители быстро забывают информацию из рекламных источников, поэтому реклама обязана постоянно напоминать им название продукта или услуги, их преимущества, стоимость и т. д. Те же сообщения воздействуют повторно, приглашая купить товар еще раз. Поэтому большая часть телерекламы выполняет функцию напоминания и подкрепления.

6.3.1.3. Целевая направленность рекламы

Рекламу можно рассматривать и с позиции целей, которые она пытается реализовать в бизнесе и обществе:

- маркетинговая;
- коммуникационная;
- экономическая;
- социальная.

Маркетинговые цели. Маркетинг - это деятельность, осуществляемая в бизнесе для удовлетворения нужд и желаний покупателя посредством товаров и услуг. Конкретные покупатели, на которых компания направляет свои маркетинговые усилия, образуют *целевой рынок*. Инструменты маркетинга включают в себя продукт, его цену, средства, используемые для доставки продукции (место его продажи), а также механизм передачи информации покупателю. Этот механизм называется *маркетинговыми коммуникациями* или продвижением. Продвижение состоит из четырех родственных способов коммуникации: рекламы, стимулирования сбыта, общественных отношений и личной продажи.

Коммуникационные цели. Реклама - это одна из форм массовой коммуникации. Она передает различные типы информации, направленной на достижение понимания между продавцами и покупателями. Реклама не только информирует о продукции, но и одновременно трансформирует ее в некий образ, который в сознании покупателя становится неотделимым от фактических сведений о свойствах рекламируемого товара.

Экономические цели. Существуют две системы взглядов на рекламу. Первая *теория могущества рынка* считает рекламу средством убеждения, увеличивающим дифференциацию продуктов и уменьшающим готовность потребителя пользоваться аналогичными товарами фирм-конкурентов. Согласно этой системе взглядов, реклама уменьшает эластичность спроса по цене. Так, например, реклама для небольшой сети ресторанов может быть сфокусирована на качестве продуктов, широком ассортименте и приятной атмосфере, и здесь вряд ли могут быть упоминания о ценах или скидках.

Другой подход - *теория экономической информации* - предполагает, что эластичность цен способствует осведомленности потребителей о качестве близких заменителей данной марки. Основное допущение этой *рекламно-информационной модели* состоит в том, что реклама информирует об альтернативах и повышает ценовую эластичность так, что небольшое изменение цены ведет к значительному изменению спроса. В этом случае

реклама для небольшой сети ресторанов достигла бы наибольшей эффективности, акцентируя внимание на цене, явно или скрыто — «Все еще лучшая цена на бифштекс!»).

Кроме того, реклама может повысить ценовую эластичность, увеличивая число известных марок-аналогов. Как? Чем больше марок для выбора имеют потребители, тем чувствительнее они относятся к цене. Исследование показало, что в противоположность мнению школы могущества рынка, там, где потребителям для выработки альтернативных решений нужно полагаться на свою память, реклама может повысить ценовую эластичность. А там, где потребители получают информацию на месте продажи, практическим эффектом от рекламы может стать понижение ценовой эластичности, что согласуется с утверждением вышеупомянутой школы.

Примером первого типа рынка может быть основное кухонное оборудование: холодильники и плиты, то есть нерегулярно приобретаемые товары, реклама которых содержит последние данные. Рынок сбыта второго типа представлен в обычном супермаркете, где такие продукты, как хлеб, крупы и яйца, покупаются часто.

Социальные цели. Реклама выполняет также социальные роли. Она информирует нас о новой или улучшенной продукции и учит, как пользоваться этими новинками. Она помогает сравнивать изделия и их особенности, давая покупателю возможность принимать решение о покупке. Она является зеркалом тенденций в моде и дизайне и вносит вклад в наши эстетические представления.

Реклама обладает способностью «расцветать» в обществе, которое стремится к определенному уровню экономического изобилия, то есть там, где предложение стремится опережать спрос. На такой стадии расцвета реклама переходит от простого предоставления информационных услуг (сообщения покупателям, где они могут найти нужную продукцию) к сообщениям, которые должны создать спрос на конкретную торговую марку.

Вольно или невольно, реклама принимает участие в формировании общественных ценностей, воздействуя на незащищенные группы, например, подростков, слишком сильно. Растущая мощь рекламы в денежном отношении и в отношении господства в сфере коммуникаций не оставляет сомнений. Способна ли реклама манипулировать людьми? Некоторые утверждают, что реклама пытается диктовать людям, как себя вести. Они уверены, что суммарный эффект безостановочной рекламы по телевидению, радио, в печати и повсюду, даже за дверями дома, может оказать на них отрицательное воздействие. Что ж, доля истины в этом есть.

6.3.1.4. Правовые аспекты рекламы

Рекламная деятельность, как и любой другой вид деятельности, должна осуществляться в правовом поле и регулироваться законом. В постсоветском пространстве законы о рекламе начали принимать в начале 90-х годов XX

века. Очевидная их «молодость» объясняется очень просто: само понятие «реклама» вошло в наш обиход не многим более 10 лет назад и не имело четкого прописанного характера. Тем более остро в последнее время возник вопрос правового регулирования рекламы: что можно, а что нельзя рекламировать: что относится к запрещенным видам рекламы? До сих пор немало споров ведется о том, можно ли рекламировать и как продавать, не нарушая закона, алкогольные и табачные изделия, азартные игры, лекарства и т. д.

В законах о рекламе особо выделяют *запрещенные виды рекламы*. К ним следует отнести: *недостоверную, неэтичную, дискредитирующую, скрытую рекламу*, а также *рекламу, направленную на детей*. Кроме того, в законе может быть особо выделена *защита частной жизни и собственности* при производстве рекламы без согласия на то физического лица.

6.3.2. Психологическое воздействие рекламы на потребителей различных социальных групп

Кроме определения сущности рекламы с позиции видов, выполняемых функций и целевой направленности можно подойти к этому определению еще и с позиции процесса воздействия рекламной информации на покупателя. Для этого рассмотрим участников и элементы этого процесса. К ним следует отнести:

1. Субъект воздействия - рекламодатели.
2. Средства воздействия - рекламные агентства; средства информации; посредники.
3. Технологии воздействия.
4. Потребители и их поведение - целевая аудитория.
5. Процесс принятия решения о покупке.

6.3.2.1. Субъект воздействия

Рекламодатели. Реклама начинается с рекламодателя - индивида или организации, которые обычно иницируют рекламный процесс. Рекламодатель принимает решения о том, для кого реклама будет предназначена, какие средства доставки сообщений для нее будут использоваться, определяет бюджет расходов на рекламу и продолжительность рекламной кампании, находит спонсоров для ее финансирования.

6.3.2.2. Средства воздействия

Рекламные агентства. Рекламодатели нанимают независимые агентства для планирования и реализации части или всех своих рекламных программ. Рекламодатель использует стороннее агентство, поскольку уверен, что оно окажется более эффективным и производительным, например, при

создании отдельного коммерческого ролика или рекламного проекта. Преимущества преуспевающего агентства заключаются, главным образом, в его ресурсах, в творческом опыте, таланте сотрудников, знании средств массовой информации, рекламной стратегии и способности вести дела клиентов.

Средства массовой информации - это каналы коммуникации, которые доносят сообщение рекламодателя до его аудитории. СМИ занимаются:

- продажей пространства в газетах, журналах-, на уличных щитах и в почтовой рассылке;
- продажей времени в вещательных средствах - радио и телевидении;
- продажей пространства и времени в электронных и других средствах, таких, как всемирная сеть Интернет;
- содействием в выборе рекламных средств и их анализом;
- помощью в производстве рекламы.

Представители средств массовой информации сами вступают в контакт с рекламодателем (или с рекламным агентством) и стремятся убедить их в том, что среда данного СМИ лучше других подходит им в качестве рекламного носителя. Специалисты по маркетингу информационных каталогов звонят сотням потенциальных пользователей. Цель такого звонка - описание того, как может быть использован справочник, обсуждение различных творческих решений, предложение помощи в оформлении рекламного объявления и описание условий покупки места в справочнике.

Посредники - это группа обслуживающих организаций, помогающих рекламодателям, рекламным агентствам и средствам массовой информации. Они обращаются за необходимой помощью к людям свободных профессий, консультантам и работающим самостоятельно профессионалам. Среди них сценаристы и художники-графики, фотографы, музыкальные студии, типографии, исследователи рынка, почтовые работники, консультанты по маркетингу, специалисты по маркетингу посредством телекоммуникаций и консультанты по связям с общественностью. Они привлекаются для решения задач, необходимых для реализации рекламных проектов.

6.3.2.3. Технологии воздействия

Рекламная индустрия использует современные технологии воздействия на потребителя, такие, как интерактивная реклама, интегрированные маркетинговые коммуникации, глобализация, маркетинг рыночной ниши, власть потребителя, маркетинг отношений и массовое приспособление к требованиям клиентов.

Интерактивная реклама. Интерактивная технология пока недоступна большинству потребителей. И даже если она станет доступной, ее главной задачей будет сбор и оценка информации, а не проблемы рекламы. Тем не менее рекламодателям потребуются разного рода творческие находки. Традиционная реклама в масс-медиа в некоторых ситуациях будет иметь свое продолжение: для продуктов питания и напитков (например, *Соке®* и

Pepsi®), для убеждающих эмоциональных обращений, для репортажей, которые транслируются в прямом эфире.

Интегрированная маркетинговая коммуникация (ИМК) - это практика унификации всех инструментов маркетинговых коммуникаций, от рекламы до упаковки, организуемая таким образом, чтобы содержательное, убеждающее известие точно направлялось на ту аудиторию, которая способна содействовать решению задач компании. Механизм ИМК охватывает рекламу, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, паблик рилейшнз, упаковку и личные продажи. В компаниях, которые используют ИМК, участники рынка координируют инструменты маркетинговых коммуникаций для достижения синергизма, что означает способность каждого отдельного инструмента оказывать более сильное воздействие в сочетании с другими инструментами.

По мнению Дона Е. Шульца, преподавателя рекламного дела в Северо-Западном университете (США), ИМК начинаются с нужд и желаний потребителя. Он утверждает, что специалисты по маркетингу теперь могут собирать данные о потребителе, это позволяет им перейти от *планирования изнутри наружу* к *планированию снаружи внутрь*. Планирование изнутри наружу означает, что рекламное планирование предопределяется рекламодателем. Планирование снаружи внутрь означает, что специалисты для планирования рекламы обращаются к данным о потребителях и перспективах.

Проблема решена? Едва ли. Этот прорыв сейчас осуществляется пока только на уровне обучения студентов и некоторых агентств и рекламодателей. Применение ИМК на практике затруднительно. Многие исследования показывают, что осуществлению ИМК препятствует «подковерная борьба» между отдельными службами за сферы влияния. Многие клиенты хотят использовать более интегрированный подход, однако не знают, как это сделать. Пока университетские программы по ИМК не подготовят нужных специалистов, ИМК не займут главенствующего положения в маркетинге.

Глобализация. Другая тенденция - приобретение рекламой глобального характера. В начале 1990-х годов в Европе почти повсеместно исчезли препятствовавшие торговле барьеры, в результате чего образовался огромный мировой рынок без белых пятен. Рынки Восточной Европы, России и Китая частично открылись для западного бизнеса. Рекламодатели двинулись на эти рынки, а рекламные агентства образовали громадные многонациональные конгломераты с международными возможностями исследований и доступом к средствам массовой информации.

Задача, перед лицом которой оказались рекламодатели, состоит в одновременном практическом использовании глобальной и локальной форм рекламы. Проблема также и в том, будет ли реклама унифицированной, стандартной во всем мире или же она будет соответствовать культурному окружению.

Маркетинг рыночной ниши. Вместе с тенденцией глобализации рекламы проводятся исследования по выявлению *маркетинговых ниш*, сегментации рынка на потребительские группы. Новые технологии позволяют рекламодателям наладить контакты с избранными группами потребителей. Участники рынка будут составлять маркетинговые планы, находить СМИ и сотрудничать с ними, ориентируясь на выбранные специфические рынки.

Современные тенденции изменения рекламы. Рекламу изменили три тенденции:

1. *Увеличение объема и доступность информации о товарах и услугах.* Сначала с изменениями в технологии потребители получили больше информации, что сделало их сильнее на рынке. Сейчас, например, потребители не мирятся с разглаживанием продавцов машин. Вместо этого они могут посетить сайт производителя автомобилей или сайт автодилера, узнать цену и заказать машину с нужными им характеристиками. Оптовым продавцам и производителям, чтобы не проиграть, приходится удовлетворять эти требования.

2. *Маркетинг отношений* - это стратегия, использующая компьютерные базы данных для обеспечения целевого сервиса, и предложение продукта, основанное на истории взаимоотношений потребителя и производителя.

3. *Массовое соответствие требованиям заказчика* - это процесс развития продукта, который опирается на учет требований заказчика и возможности гибкого производства специализированных товаров для избранных целевых рынков или отдельных индивидов.

Интернет-технология позволит этим направлениям соединиться, обеспечивая новую маркетинговую технику, называемую *адаптирующий маркетинг*. Адаптирующий маркетинг означает постоянно подвергающееся проверке предложение продукта для удовлетворения требований потребителя на индивидуальной основе. Адаптирующий маркетинг в новой мультимедийной среде предполагает использование персональных вычислительных помощников (*PBA*) или так называемых *ноботов* (*knowledge robots*), компьютерных помощников людей-специалистов. Такой нобот найдет в огромном количестве доступной ему информации ту, что интересует потребителя.

6.3.2.4. Воздействие рекламы на потребителя

По данным маркетинговых исследований американских ученых, 13% респондентов признали, что реклама оказывает сильное влияние на их выбор при покупке продовольственных товаров.

Около 50% респондентов уверены, что реклама оказывает более сильное влияние на других. Чем же определяется эффективность рекламы?

Американские эксперты-маркетологи уверяют, что самые сильные рекламные кампании могут увеличить сбыт в три раза, а самые слабые могут снизить его больше чем на 50%.

По мнению американского специалиста в области рекламы Кейта Рейнхарда, основанием для выбора критериев оценки может стать философия *KOI*(уместность, оригинальность, впечатление): «Если реклама недостаточно хороша, она бесполезна. Если она не оригинальна, она не привлечет внимания. Если она не произведет впечатления, она не отложится в памяти».

Внешняя среда рекламного процесса. На рисунке 29 показаны основные составляющие внешней среды рекламного процесса. Его внешними факторами являются маркетинговая стратегия, отношение целевой группы потребителей и история его изменения, а также различные маркетинговые коммуникации.

Опыт целевой потребительской аудитории и ее отношение к разным объектам непосредственно влияет на восприятие рекламы потребителем. Например, мы знаем, что потребители, уже использовавшие конкретный товар ранее, более благожелательно реагируют на его рекламу. Напротив, потребители, являющиеся приверженцами другой торговой марки, с меньшей вероятностью обращают внимание на рекламу этого товара.



Рис. 29. Внешняя среда рекламного процесса

Существуют серьезные доказательства того, что некоторые потребители сохраняют негативное отношение к рекламе вообще и редко рассматривают ее в качестве источника развлечения или информации. Например, такие потребители не верят рекламе и чаще полагаются на собственные источники информации. Это недоверие возникает из-за того, что лишь немногие обращения связываются с конкретными нуждами и желаниями разочаровавшихся потребителей. К другим тактикам маркетинговых коммуникаций относятся стимулирование сбыта, связи с общественностью, личные продажи, упаковка.

Внутренняя среда рекламного процесса. Когда рекламодатель отчетливо понимает внешнюю среду для своего рекламного процесса, он может приступить к созданию плана рекламы, который начинается с оценки внутренней среды, где будет развиваться рекламный процесс. Внутренняя

среда, схематично изображенная на рисунке 30, включает четыре основных элемента: шум, целевую аудиторию, стратегию средств рекламы и творческую стратегию.



Рис. 30. Внутренняя среда рекламного процесса

Шум. Любой фактор, затрудняющий или искажающий правильную доставку рекламного обращения к целевой аудитории, называется *шумом*. Затруднение доставки может носить технический характер, как, например, в случаях неразборчивого шрифта в газете или замены телеканалом одной передачи на другую. Шум может также возникать в среде обитания потребителя, например, во время просмотра рекламы в переполненном баре.

Наиболее распространенной причиной шума является *перегруженность* информационного поля целевой аудитории направляемыми ей сообщениями. Так, рекламная среда оказывается чрезвычайно перегруженной информацией различных СМИ, другими рекламами и новостями, распространяемыми наряду с коммерческими обращениями рекламодателя.

Целевая аудитория. В связи с перегруженностью рекламной среды и общим отсутствием интереса большинство людей уделяют рекламе мало внимания. В лучшем случае реклама завоевывает частичное, поверхностное и непродолжительное внимание. Информация, которая в действительности удостоивается внимания, часто не представляет собой ничего большего, чем мимолетное впечатление. Чтобы целевая аудитория получила сообщение, необходимо учитывать следующие моменты.

Понимание потребности. Рекламодатели могут отреагировать на нужды потребителей одним из трех способов: создать неизвестную ранее потребность (что бывает очень трудно), повторно пробудить потребность или подсказать возможность удовлетворения уже известной потребности. Каждый из этих способов может потребовать совершенно разных подходов к контактам с целевой аудиторией.

Обработка информации. Зрители часто сталкиваются с трудностями при осмыслении обрушивающейся на них массы информации. Рекламные послания перемешиваются с другими видами информации. Например, большинство читателей журналов или газет просматривают как статьи, так и

рекламу. Они перелистывают, изучают, перескакивают со страницы на страницу и находят обрывки полезных сведений.

Уклонение. Люди очень хорошо умеют уклоняться от информации, которая их не интересует. Подвергаясь массовой атаке рекламы, большинство сменит канал, выключит звук, покинет комнату или переключит свое внимание на что-то еще. Типичные телезрители замечают первый рекламный ролик в перерыве, затем - в зависимости от того, привлек он их внимание или нет, - они посмотрят или не посмотрят его до конца. Лишь немногие смотрят все рекламные ролики во время рекламных пауз.

6.3.2.5. Стратегия использования масс-медиа¹

Способность конкретного рекламного обращения достигать желаемой целевой аудитории зависит от эффективности медиа-плана и стратегии в отношении масс-медиа. В общих чертах медиа-план намечает оптимальный набор средств доставки рекламы для охвата целевой аудитории в наилучшее время и в наилучшем месте. Обратите внимание на то, что рекламодателям могут потребоваться разные средства доставки рекламы в зависимости от особенностей целевой аудитории. Например, телевизионный ролик любой фирмы, передаваемый в прайм-тайм² по кабельной сети, может оказаться эффективным при восприятии образа товара и при передаче необходимой информации новым пользователям. Однако когда фирма хочет убедить потребителей воспользоваться ее услугами, она дополняет распространение рекламы по кабельному ТВ использованием метода прямой почтовой рассылки.

Творческая стратегия. Трехступенчатый процесс создания рекламы начинается с анализа маркетинговой и рекламной стратегии, целевой аудитории и стратегии использования средств доставки рекламы. На следующем этапе, так называемом этапе исполнения, копирайтеры³ и руководители художественных отделов реализуют идеи творческой стратегии, создавая тексты и образы будущей рекламы. На заключительном этапе осуществляется создание рекламного продукта. Творческая стратегия намечает тип рекламного обращения, который должен быть разработан.

Успех конкретной рекламы зависит от точности и полноты ее принятия целевой аудиторией. Всестороннее понимание процесса получения рекламы, показанного на рисунке 31, является обязательным для любого рекламодателя.

¹ Масс-медиа — средства массовой информации (пресса, радио, телевидение и т. д.).

² Прайм-тайм (англ. prime time, букв. *первоклассное время*) — эфирное время на радио и телевидении, когда собирается наибольшее количество слушателей или телезрителей.

³ Копирайтер — от слова «копирайтинг» (copywriting), означающего создание текста, в том числе рекламного характера.



Рис. 31. Процесс получения сообщения

Реклама способна задействовать множество сфер познания одновременно. Например, в одно и то же время Вы можете понимать смысл обращения, а также формировать благоприятное или неблагоприятное отношение к рекламируемому товару. Ниже мы рассмотрим, как работает реклама с точки зрения пяти основных психологических категорий, влияющих на принятие решения о покупке товара: восприятия, осведомленности, понимания, убеждения и запоминания.

1. *Восприятие*. Когда человек воспринимает какое-либо обращение, он отмечает факт его получения в своем сознании. Одна из главных задач рекламодателя — просто заставить потребителей заметить рекламное послание. Это сложнее, чем кажется. Помимо того, что потребители пропускают более половины посланий, сами послания конкурируют между собой за их внимание и усложняют задачу восприятия. Кроме того, любая реклама должна быть настойчивой и оригинальной.

Первый шаг к восприятию - просто контакт. Послание необходимо разместить в таком средстве информации, которое смотрит, читает, видит или слышит целевая аудитория.

Когда аудитория контактирует с обращением, наступает следующий шаг - попытка удержать ее внимание. В печатной рекламе это может быть цена продажи, набранная крупным шрифтом, впечатляющая иллюстрация или сильный заголовок. В телевизионной Рекламе звуковой эффект, музыка, сцена, наполненная действием, Или визуально интересная, увлекательная идея.

Однако просто заставить потребителя заметить объявление - это Далеко не все. Обычно при просмотре рекламы внимание блуждает.

Для его концентрации требуется некое *останавливающее воздействие*, которое связано с настойчивостью, оригинальностью или уместностью данного рекламного обращения.

Низкий уровень внимания обеспечивает лишь минимальную осведомленность. Если целью рекламы является простое напоминание о торговой марке или товаре, то уровень привлечения внимания не должен быть таким же высоким, как в случае, когда цель рекламы состоит в том, чтобы потребитель понял суть содержащегося в ней предложения.

Настойчивость рекламы особенно важна для товаров, которые занимают небольшую «долю внимания потребителя» — мало известны или не слишком увлекательны сами по себе. Во многих случаях различия между конкурирующими марками незначительны, а интерес к товару создается исключительно рекламным обращением с применением различных спецэффектов.

Творческая реклама интересна, так как она высказывает уникальную или новую мысль. *Оригинальность* помогает привлечь внимание. Люди заметят нечто новое, неизвестное или удивительное. Неожданность новой идеи - вот что создает останавливающее воздействие.

2. *Осведомленность*. Как только рекламное обращение будет получено и привлечет внимание, процесс переходит в фазу формирования осведомленности о товаре. Осведомленность означает, что обращение произвело впечатление на зрителя или читателя, который впоследствии сможет «опознать» рекламодателя. Заметим, что хотя осведомленность о рекламе достигается в первую очередь, конечной целью является осведомленность о товаре, а не о рекламе. Большинство людей хотят слышать о себе самих и о вещах, которые их волнуют. Они хотят знать, как развить свои умения, улучшить внешность, продлить жизнь, заработать деньги или сэкономить время и средства. Люди будут уделять внимание рекламе только в том случае, если она того стоит.

Избирательное восприятие связано с той рекламой, которая обращается к нашим личным заботам или интересам, предоставляя информацию о таких вещах, как работа, хобби, роли и взаимоотношения. Избирательность (заинтересованность в одних вещах и отсутствие заинтересованности в других) также зависит от изменяющихся условий. Например, когда мы чувствуем голод или жажду, мы уделяем больше внимание рекламе продовольственных товаров и напитков.

Интерес обычно возбуждается одной или двумя вещами - личной вовлеченностью или любопытством. Все имеют определенные цели и склонности закончить обучение в школе, найти хобби, поехать в путешествие или сделать карьеру. Если обращение созвучно Вашим склонностям, то оно влияет на Вас лично и уместно лично для Вас. Большинство людей также имеют интересы, задевающие чувствительные струны их душ, к примеру, дети, котята и щенки, трагедии и истории со счастливым концом и т. п.

Любопытство дает «познавательный толчок», который активизирует сознание. Когда Вы сталкиваетесь с чем-то новым, возникающему любопытству обычно сопутствует сомнение типа: «Ты можешь в это поверить?». Такое столкновение любопытства с сомнением означает, что Вы вошли в состояние заинтересованности. Вы заинтересованы потому, что обращение, может быть уместным.

В этом случае развивается вовлеченность, опосредованная описанием рекламной техники, с помощью которой аудиторию приглашают принять участие в развитии рекламного обращения. Вовлечение читателей или зрителей в обращение, физическое или психическое, является действенной

техникой убеждения. Например, некоторые рекламные объявления начинаются с вопроса, чтобы заинтересовать людей поиском ответа на него'. Чем больше зритель или читатель вовлечен в развитие рекламы, тем больший эффект она произведет на него.

3. *Понимание*. Осведомленность - это еще не все. Обращение Должно быть не только принято, но и понято. Под *пониманием* подразумевается осознанное усилие по осмыслению полученной информации. Если внимание может быть относительно пассивным, то понимание требует активной реакции от читателя или зрителя. Это важная часть процесса обработки информации. Сначала мы заинтересовываемся, затем узнаем что-то о предмете нашего интереса, а потом откладываем это в памяти.

Понимание особенно важно для рекламы, в которой содержится много информации о торговой марке, цене, способах использования товара и т. д. Отличительные особенности и свойства товара также являются важной информацией для понимания. *Ясность информационной рекламы* - непереносимое условие понимания. Потребители проявляют мало терпения к рекламе, если она неопределенна и запутанна.

4. *Убеждение*. Помимо предоставления информации, реклама должна убеждать людей поверить во что-то или сделать нечто. Убедительная реклама может подкрепить или изменить отношение потребителя к товару или услуге.

Доверие - это важное понятие в рекламе. Верят ли потребители рекламному обращению? Внушают ли доверие рекламные заявления? Представители фирмы - авторитетные персоны? Большинство потребителей не верят рекламным заявлениям, однако в то же время считают рекламу полезной для принятия решения.

Поддержка является важным элементом рекламной стратегии и создается с помощью различных элементов обращения, придающих рекламному обещанию достоверность. Если Вы хотите, чтобы Ваша реклама внушала доверие или производила впечатление, Вам необходимо обеспечить поддержку, в качестве которой могут выступать факты, убедительные аргументы или наглядные демонстрации.

Убеждение в рекламе основывается на психологической притягательности для потребителей. Притягательность - это нечто такое, что делает товар особенно желанным или интересным для потребителя.

Распространенные факторы притягательности - это безопасность, уважение, страх, секс и физические удовольствия. Обычно притягательность точно определяет ожидаемую реакцию потребителя на товар или обращение.

Рекламодатели используют также слово *притягательность* для описания основного акцента рекламы. Например, если в рекламе подчеркивается цена товара, то притягивает стоимость, экономия или выгода. Если товар экономит время или усилия, то притягательным будет удобство. Притягательность личного статуса используется для создания имиджа качественного, дорогого товара. В рекламе продовольственных товаров используются аппетитные образы, создающие притягательность.

Убеждения, отношения и ценности составляют структуру наших мнений, которые, в свою очередь, показывают, насколько положительные или отрицательные чувства мы испытываем по отношению к чему-то. Так мы оцениваем полученную нами информацию. Мнения людей основаны на сложных структурах отношений. Каждый человек обладает уникальной структурой отношений, основанной на индивидуальном опыте.

Реклама, которая ставит перед собой задачу повлиять на эти сложные структуры отношений, обычно пытается проделать одно из трех:

- создать новое мнение, не существовавшее ранее;
- подкрепить существующее мнение;
- изменить существующее мнение.

Новые мнения необходимо формировать при выведении на рынок новых товаров. Мнения потребителей, касающиеся товара или услуги, несомненно, изменяются или подтверждаются в процессе их использования. Какой бы сильной ни была реклама, негативный личный опыт перечеркнет все положительное отношение, которое удалось создать обращению.

Важный показатель положительного или отрицательного отношения - *привлекательность* отражает реакцию людей на товар или обращение. Рекламодатель старается создать положительное отношение к новым товарам и сохранить существующее положительное отношение к успешным товарам. Когда товар настолько привлекателен для потребителей, что этого достаточно для совершения повторной покупки, то говорят, что по отношению к торговой марке начинает проявляться лояльность.

Одна из техник придания привлекательности заключается в *предоставлении развлечений в рекламных обращениях*. Вопрос о развлекательной рекламе вызывает споры среди рекламистов. Она может привлечь и удержать внимание отдельных потребителей, но не имеет решающего значения для совершения акта купли-продажи товара.

Отношения, доводы, логика и эмоции — составные части комплекса убеждения. Мы верим во что-то относительно каждого покупаемого нами товара, иначе мы бы его не купили. Мы верим, что товар полезен для нас, что с ним мы будем выглядеть лучше или жить лучше, что он сделает нас более здоровыми или более богатыми. Даже товары с низким уровнем вовлеченности, такие как жевательная резинка, требуют некоторой системы убеждений. Убежденность — это особое качество личности, определяющее общую направленность всей ее деятельности и ценностных отношений. Она выступает регулятором ее сознания и поведения. Свойства товара, которые можно продемонстрировать потребителю, устраняют сомнения и увеличивают убежденность в достоверности обращения. Мнения, основанные на убежденности, крайне сложно изменить. Рекламодатель, который может убедить целевую аудиторию, получает сильное конкурентное преимущество.

Еще одним инструментом формирования убежденности является налаживание взаимоотношений с общественностью. Благодаря высокому

доверию населения к печатным новостям, паблисити может обеспечить значительную поддержку рекламному обращению.

В конечном итоге каждый участник рынка стремится к созданию таких рыночных условий, в которых покупатели будут регулярно и предсказуемо приобретать его товары. Таким образом, его целью является формирование лояльности к своей торговой марке. Реклама может стимулировать подобное поведение потребителей разными способами. Использование в рекламе свидетельств реальных людей укрепляет доверие потребителей к товару. Распространение купонов или организация длительной программы вознаграждения потребителей за постоянное приобретение товаров или услуг фирмы также оказываются чрезвычайно эффективными для удержания клиентов. Простое закрепление имени марки в сознании клиента эффективно стимулирует длительное использование им товаров и услуг фирмы.

5. *Запоминание.* Помимо останавливающей и притягивающей силы эффективная реклама должна также обладать и *закрепляющим воздействием*, то есть она должна закреплять обращение в сознании потребителя. Если мы не можем вспомнить, что видели рекламу, или помним рекламу, но не запомним марку товара, то с точки зрения рекламодателя это равнозначно тому, что мы ее не видели вовсе. Наша память подобна картотеке. Вы смотрите рекламу, извлекаете из нее интересующие Вас детали, а затем находите в своей памяти ящики, в которые можете их поместить. Воспринятый фрагмент может отличаться от оригинальной информации, которая была представлена в рекламе, так как наше сознание подгонит его под нашу собственную систему интересов, убеждений и мнений.

Неделю спустя мы можем и не вспомнить, что фрагмент с названием «прохладительные напитки» отложился у нас в сознании. Системы хранения информации в сознании большинства из нас носят беспорядочный характер. Возможно, Вы замечали, как пытаетесь вспомнить то, что когда-то знали. Мысль придет, если к ней подобрать какой-то ключ. Возможно, Вы вспомните о вечеринке, запланированной на выходные, и это наведет Вас на мысль о распродаже прохладительных напитков. Именно так происходит извлечение информации из памяти при помощи наших «ключей».

Реклама концентрируется на двух типах памяти - узнавании и припоминании. Узнавание означает, что Вы можете вспомнить виденное ранее; другими словами, произошло поверхностное осознание. Припоминание означает, что Вы можете вспомнить информационное содержание обращения.

Одна из возможных техник создания запоминающейся рекламы - это повторение. Психологи утверждают, что необходимо увидеть или услышать что-то как минимум три раза, прежде чем это преодолет порог восприятия и попадет в память. Ценным приемом повышения запоминаемости является использование так называемых *джинглов*¹ — музыка позволяет

¹ Джингл — музыкальное сопровождение-повтор.

рекламодателю многократно повторять определенную фразу или название товара, не утомляя аудиторию. Они привлекают внимание, усиливают запоминание. *Слоганы* используются для создания имиджа марки и объединения серии рекламных объявлений, связанных общей темой кампании. *Заключительные фразы* используются в конце рекламного объявления для наглядного повторения основной мысли рекламы. И слоганы, и концовки должны быть как можно более запоминающимися, для чего часто используются приемы мнемоники (техники улучшения запоминания), такие, как рифма, ритм или повторяющиеся звуки.

Помимо вербальных приемов улучшения запоминания во многих печатных и в большинстве телевизионных реклам используются *ключевые образы*, которые, как считают рекламодатели, останутся в сознании зрителя. Вспомним, что в памяти обычно хранятся лишь фрагменты информации. Телевидение в первую очередь является визуальным средством рекламы, и эффективные рекламные ролики основываются на некой преобладающей сцене или действии, которые передают суть обращения и легко запоминаются.

Запоминание имеет и структурный аспект. Если начало рекламного обращения играет наиболее важную роль для привлечения внимания, то его завершение имеет большое значение для запоминания. Если Вы хотите, чтобы кто-то запомнил название товара, повторите его в конце рекламы. Большая часть печатной рекламы заканчивается логотипом (опознавательным знаком товара или компании) или реквизитами рекламодателя. Телевизионные рекламные ролики часто завершаются запоминающейся фразой или наложением названия товара на последнюю сцену рекламы с одновременным дублированием этого названия диктором.

6.3.2.6. Процесс принятия решения о покупке

Рассмотренную информацию рекламодатели используют, чтобы понять, как потребитель принимает решение о покупке товара. И хотя каждый потребитель принимает разные решения, совершенно очевидно, что сам процесс у большинства людей протекает похожим образом. Рассмотрим ступени этого процесса: 1) осознание потребности, 2) поиск информации, 3) оценка альтернатив, 4) решение о покупке и 5) оценка покупки.

Первая стадия - *осознание потребности* возникает, когда потребитель может идентифицировать свою потребность. Эта потребность может варьироваться по серьезности или важности. Цель рекламы на этой стадии — активизировать или стимулировать потребность.

Вторая стадия - *поиск информации*. Он может быть как случайным (например, чтение реклам и статей, которые случайно привлекли Ваше внимание), так и целенаправленным (поиск информации). Реклама помогает процессу поиска, поставляя нужную информацию.

Третья стадия - *оценка альтернатив*. Здесь потребители начинают сравнивать различные товары и их свойства, сокращают список возможных

вариантов. Они отбирают определенные важные качества и используют их для оценки альтернатив. В этом процессе реклама помогает выбирать товары и таким образом оказывает существенную помощь потребителю.

Четвертая стадия - *решение о покупке*. Вначале мы выбираем марку товара и уже потом место покупки (универсам, универмаг, магазин товаров по сниженным ценам, бутик или специализированный магазин). Вид упаковки, размещение товара, процент скидок, различные указатели и купоны оказывают значительное влияние на выбор товара и места его покупки.

Последний шаг - обдумывание и подтверждение для себя правильности своего решения. Сразу же после покупки товара переходят к следующему этапу — *оценке этой покупки*. Подходящий ли это товар? Оправдывает ли он наши ожидания? Ответы на эти вопросы определяют, купит ли потребитель этот товар еще раз, вернет ли его в магазин или вовсе откажется его покупать.

Общий контур модели поведения потребителя с учетом всех факторов, оказывающих воздействие на принятие решения о покупке, приведен на рис. 32.

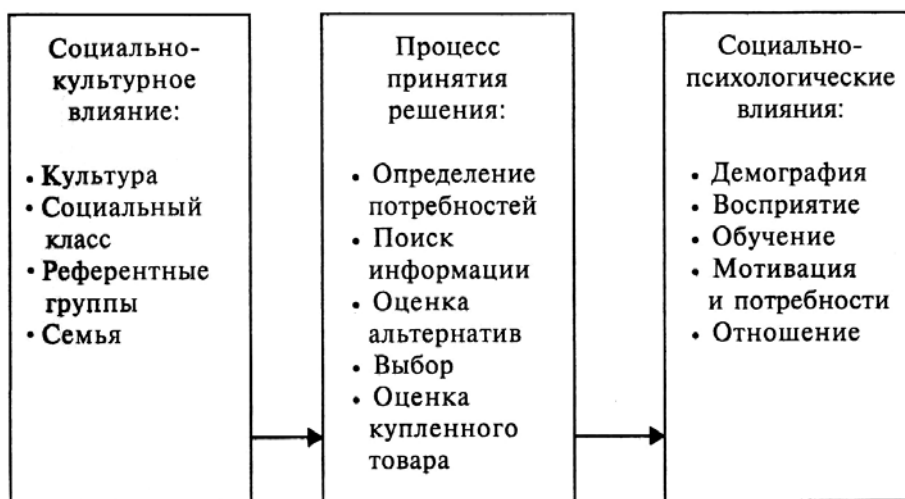


Рис. 32. Общий контур модели поведения потребителя при принятии решения о покупке

Вопросы для контроля

1. Дайте определение понятию «реклама». Из каких составных частей (элементов) состоит реклама?
2. На какие виды делится реклама? Дайте краткую характеристику ее видов.
3. Назовите основные функции рекламы. Дайте их краткую характеристику.
4. Кто является субъектом воздействия рекламы?
5. Перечислите основные технологии воздействия рекламы на потребителя. Кратко охарактеризуйте одну из этих технологий (по Вашему выбору).
6. Дайте краткую характеристику стратегии использования масс-медиа в рекламном процессе.

7. Поэтапное воздействие рекламного обращения на потребителя происходит по уровням: восприятие, осведомленность, понимание, убеждение, запоминание. Дайте краткую характеристику каждому из этих уровней.

8. Перечислите основные ступени процесса принятия решения потребителя о покупке. Кратко охарактеризуйте эти ступени.

Литература

1. Алешина И. Б. Поведение потребителей: Учебное пособие. - М., 2000.
2. Антипов К. В. Паблик рилейшнз: Учебное пособие. - М., 2001.
3. Березин И. О. Маркетинговый анализ. Принципы и практика. Российский опыт. - М., 2002.
4. Бесовский Л. Е. Маркетинг. - М., 2002.
5. Блэкуэлл Д., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. - СПб., 2002.
6. Бокарев Т. Энциклопедия интернет-рекламы. - М., 2000.
7. Борисов Б. Л. Технология рекламы и PR: Учебное пособие. - М., 2001.
8. Брыникова Т. О., Чернявская А. Г. Маркетинг: Учебное пособие. - М., 2002.
9. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. - М., 1992.
10. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие / Под ред. И. С. Минько. - М., 1995.
11. Доти Д. Паблсити и паблик рилейшнз. - М., 1996.
12. Завьялов И. О. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. - М., 2002.
13. Зиглар З. Искусство продаж. - Минск, 2002.
14. Зубец А. Н. Маркетинг на финансовых рынках: Поведение потребителей. - М., 2002.
15. Иванцевич Дж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М., 1993.
16. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, развить и удержать рынок. - М., 2001.
17. Красько Т. И. Психология рекламы / Под ред. Е. В. Ромата. - Харьков, 2002.
18. Лебедев-Любимов А. Психология рекламы. - СПб., 2002.
19. Мокшанцев В. М. Психология рекламы: Учебное пособие. - М., 2002.
20. Панкрухин А. П. Маркетинг: Учебное пособие. - М., 2002.
21. Почепцов Г. Г. Имиджология. - М., 2002.
22. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз, или Как успешно управлять общественным мнением. - М., 1998.
23. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. - М., 2000.
24. Психология менеджмента: Учебник / Под ред. Г. С. Никифорова. - СПб., 2000.

25. Сакс Дж. Рыночная экономика и Россия. - М., 1994.
26. Смирнов Э. А. Управление качеством рекламы: Учебное пособие. - М., 2001.
27. Теория организации и основы менеджмента (в социальной сфере): Учебное пособие / Под ред. В. А. Абчука. - СПб., 2001.
28. Федько П. Г., Федько В. П. Поведение потребителей. - Ростов-н/Д., 2001.
29. Хруцкий В. В., Корнеев И. Б. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка. - М., 2002.
30. Чижов Н. А. Клиентские технологии: Работа с клиентами: технологии привлечения, удержания, развития. - М., 2002.
31. Якокка Ли. Карьера менеджера. - М., 1990.

ЧАСТЬ II. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Психодиагностические методики, техники и тесты

К ГЛАВЕ 1. ЛИЧНОСТЬ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

1. Экспресс-диагностика определения темперамента по тесту Н. Н. Обозова

Как же оперативно, без специальной аппаратуры и электронно-вычислительной техники определить темперамент? Н. Н. Обозов для этой цели предлагает использовать 15 эмпирических признаков, характеризующих типы темперамента¹, — уравновешенность поведения индивида, уровень эмоционального переживания, настроение, речь, терпение, адаптация, общительность, агрессивность в поведении, отношение к критике, активность, отношение к новому, отношение к опасности, стремление к цели, самооценка, внушаемость. Степень проявления этих признаков для каждого из типов темперамента различна (табл. 1).

Для определения типов темперамента производится построчный выбор из таблицы 1 степени проявления каждого из характерологических признаков. Предположим, в строке «Уравновешенность поведения» испытуемому наиболее соответствует значение «Хорошо уравновешенное», несколько менее соответствует значение «Отлично уравновешенное». В этом случае для первого значения присваивается оценка 2 балла, для второго значения -1 балл. Остальные значения в данной строке оцениваются в 0 баллов. Подобным же образом оцениваются показатели по всем остальным характерологическим признакам. Затем подсчитываются суммы баллов по столбцам. Тот тип личности, по которому набрана наибольшая сумма баллов, является для испытуемого основным.

Таблица 1

Психологическая характеристика типов темперамента

Характерологический признак	ТИПЫ ТЕМПЕРАМЕНТА			
	Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
1	2	3	4	5
1. Поведение	Хорошо уравновешено	Хорошо уравновешено	Неуравновешенное	Очень неуравновешенное
2. Эмоциональные переживания	Поверхностные, кратковременные	Поверхностные, кратковременные	Сильные, кратковременные	Глубокие и длительные
3. Настроение	Устойчивое, жизнерадостное	Устойчивое, жизнерадостное	Неустойчивое с преобладанием бодрого	Неустойчивое с преобладанием пессимизма
4. Речь	Громкая, живая, плавная	Громкая, живая, плавная	Громкая, резкая, неравномерная	Тихая, с задыханием
5. Терпение	Умеренное	Умеренное	Слабое	Очень слабое

¹ Обозов Н. Н. Типы личности, темперамент и характер (Метод, пособие). - СПб., 14-16.

Окончание таблицы 1

Характерологический признак	ТИПЫ ТЕМПЕРАМЕНТА			
	Сангвиник	Флегматик	Холерик	Меланхолик
1	2	3	4	5
6. Адаптация	Отличная	Отличная	Хорошая	Трудная (замкнутость)
7. Общительность	Умеренная	Умеренная	Высокая	Низкая (замкнутость)
8. Агрессивность в поведении	Миролюбивое поведение	Миролюбивое поведение	Агрессивен	Истеричность в поведении, возмущение и уход от сложностей
9. Отношение к критике	Спокойное	Спокойное	Возбужденное	Обидчивое
10. Активность в деятельности	Энергичная (деловая)	Энергичная (деловая)	Страстная, увлеченная	Неравномерное, реактивное поведение (как ответ на активность других)
11. Отношение к новому	Безразличное	Безразличное	Положительное	Оптимистическое отношение сменяется пессимистическим и наоборот
12. Отношение к опасности	Расчетливое, без особого риска	Расчетливое, без особого риска	Боевое, рискованное, без особого расчета	Тревожное, растерянное, подавленное
13. Стремление к цели	Быстрое, с избеганием препятствий	Быстрое, с избеганием препятствий	Сильное, с полной отдачей	То сильное, то слабое, с избеганием препятствий
14. Самооценка	Некоторая переоценка своих способностей	Некоторая переоценка своих способностей	Значительная переоценка своих способностей	Чаще всего - недооценка своих способностей
15. Внушаемость и мнительность	Небольшая	Небольшая	Умеренная	Большая /

Примечание: Если по двум из четырех столбцов набрано одинаковое количество баллов, это свидетельствует, скорее всего, о принадлежности испытуемого к переходным подтипам темперамента.

2. Формула темперамента (Тест А. Белова)

Следует иметь в виду, что в чистом виде типы темперамента не существуют. Между четырьмя типами темперамента располагается до 16 промежуточных форм, как вариации основных типов. Соотношение различных типов темперамента у одного и того же индивида можно определить с помощью теста «Формула темперамента» А. Белова. Ниже представлен опросник А. Белова¹.

Тест позволяет определить процентное соотношение типов темперамента, присущее конкретному человеку.

Инструкция. Отметьте знаком «+» те качества темперамента, указанные ниже, которые для Вас обычны, повседневны.

Итак, если Вы:

- 1) неусидчивы, суетливы;
- 2) невыдержанны, вспыльчивы;

¹ Столяренко Л. Д. Основы психологии: Учебное пособие. — Ростов-на-Дону, 1997. - С. 444-446.

- 3) нетерпеливы;
- 4) резки и прямолинейны в отношениях с людьми;
- 5) решительны и инициативны;
- 6) упрямы;
- 7) находчивы в споре;
- 8) работаете рывками;
- 9) склонны к риску;
- 10) не злопамятны;
- 11) обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью;
- 12) неуравновешенны и склонны к горячности;
- 13) агрессивный забияка;
- 14) нетерпимы к недостаткам;
- 15) обладаете выразительной мимикой;
- 16) способны быстро действовать и решать;
- 17) неустанно стремитесь к новому;
- 18) обладаете резкими порывистыми движениями;
- 19) настойчивы в достижении поставленной цели;
- 20) склонны к резким сменам настроения, — то **Вы** чистый холерик.

Если Вы:

- 1) веселы и жизнерадостны;
- 2) энергичны и деловиты;
- 3) часто не доводите начатое дело до конца;
- 4) склонны переоценивать себя;
- 5) способны быстро схватывать новое;
- 6) неустойчивы в интересах и склонностях;
- 7) легко переживаете неудачи и неприятности;
- 8) легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам;
- 9) с увлечением беретесь за любое новое дело;
- 10) быстро остываете, если дело перестает Вас интересовать;
- 11) быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую;
- 12) тяготитесь однообразием будничной кропотливой работы;
- 13) общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми для Вас людьми;
- 14) выносливы и трудоспособны;
- 15) обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся жестами, выразительной мимикой;
- 16) сохраняете самообладание в неожиданной сложной обстановке;
- 17) находитесь всегда в бодром настроении;
- 18) быстро засыпаете и пробуждаетесь;
- 19) часто несобранны, проявляете поспешность в решениях;
- 20) склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться, — то Вы, конечно же, **сангвиник**.

Если Вы:

- 1) спокойны и хладнокровны;
- 2) последовательны и обстоятельны в делах;
- 3) осторожны и рассудительны;
- 4) умеете ждать;
- 5) молчаливы и не любите попусту болтать;
- 6) обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики;
- 7) сдержанны и терпеливы;
- 8) доводите начатое до конца;
- 9) не растрчиваете попусту сил;
- 10) придерживаетесь выработанного распорядка дня, жизни, системы в работе;
- 11) легко сдерживаете порывы;
- 12) мало восприимчивы к одобрению и порицанию;
- 13) незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес;
- 14) постоянны в своих отношениях и интересах;
- 15) медленно включаетесь в работу и медленно переключаетесь с одного дела на другое;
- 16) ровны в отношениях со всеми;
- 17) любите аккуратность и порядок во всем;
- 18) с трудом приспосабливаетесь к новой обстановке;
- 19) обладаете выдержкой;
- 20) несколько медлительны, - то Вы, без сомнения, **флегматик**.

Если Вы:

- 1) стеснительны и застенчивы;
- 2) теряетесь в новой обстановке;
- 3) затрудняетесь устанавливать контакты с незнакомыми людьми;
- 4) не верите в свои силы;
- 5) легко переносите одиночество;
- 6) чувствуете подавленность и растерянность при неудачах;
- 7) склонны уходить в себя;
- 8) быстро утомляетесь;
- 9) обладаете тихой речью;
- 10) невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника;
- 11) впечатлительны до слезливости;
- 12) чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию;
- 13) предъявляете высокие требования к себе и окружающим;
- 14) склонны к подозрительности, мнительности;
- 15) болезненно чувствительны и легко ранимы;
- 16) чрезмерно обидчивы;
- 17) скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями;
- 18) малоактивны и робки;

- 19) уступчивы, покорны;
 20) стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих, — то Вы **меланхолик**.

Обработка результатов тестирования

Если количество положительных ответов в «паспорте» темперамента того или иного типа составляет 16—20, то это значит, что у Вас ярко выражены черты данного типа темперамента. Если же ответов насчитывается 11—15, значит, качества данного темперамента присущи Вам в значительной степени. Если же положительных ответов 6—10, то качества данного темперамента присущи Вам совсем в небольшой степени. А теперь определите формулу темперамента:

$$\Phi_T = \left(X \frac{A_x}{A} \times 100\% \right) + \left(C \frac{A_c}{A} \times 100\% \right) + \left(\Phi \frac{A_\Phi}{A} \times 100\% \right) + \left(M \frac{A_M}{A} \times 100\% \right),$$

где Φ_T — формула темперамента;
 X — холерический темперамент;
 C — сангвинический темперамент;
 Ф — флегматический темперамент;
 М — меланхолический темперамент;
 А — общее число плюсов по всем типам;
 A_x — число плюсов в «паспорте» холерика;
 A_c — число плюсов в «паспорте» сангвиника;
 A_Φ — число плюсов в «паспорте» флегматика;
 A_M — число плюсов в «паспорте» меланхолика.

В конечном виде формула темперамента приобретает, например, такой вид:

$$\Phi_T = 35\%X + 30\%C + 14\%\Phi + 21\%M.$$

Это означает, что данный темперамент на 35% холерический, на 30% сангвинический, на 14% флегматический, на 21% меланхолический. Если относительный результат числа положительных ответов по какому-либо типу составляет 40% и выше, значит, данный тип темперамента у Вас доминирующий, если 30—39%, то качества данного типа выражены достаточно ярко, если 20—29% — то средне, если же 10—19% — то в малой степени.

3. Сокращенный вариант личностного опросника Р. Кэттелла 13PF

Теория черт, созданная Г. Олпортом, Р. Кэттеллом, Г. Айзенком и их последователями, относится к одной из основных общепсихологических теорий личности, согласно которой люди отличаются друг от друга по набору и степени выраженности у них отдельных независимых черт (факторов). Использование факторного анализа сводится к необходимому и достаточному минимуму различных показателей для оценки личности, полученных в результате тестирования, опроса и жизненных наблюдений.

Многофакторный личностный опросник 16PF разработан Р. Кэттеллом и впервые опубликован в 1950 г. В последующем различные варианты опросника неоднократно переиздавались и перерабатывались. Среди многих модификаций многофакторного личностного опросника наибольшую популярность и практическое применение как за рубежом, так и в России получили три его модификации - стандартизированная форма из 187 вопросов (версия А), форма из 105 вопросов (версия С)¹ и сокращенный вариант опросника из 79 вопросов (вариант 13PF). В данном пособии приводится последний вариант - опросник 13PF.

Все три варианта многофакторного личностного опросника Р. Кэттелла адаптированы в русском переводе для обследования взрослых лиц с образованием не ниже 8—9 классов.

Инструкция

Сокращенный вариант личностного опросника Р. Кэттелла 13PF состоит из 79 вопросов. Тестирование проводится с целью определения особенностей Вашего характера. Вам предлагается ответить на все 79 вопросов, не пропуская ни - одного. Ваш ответ заключается в выборе одной из трех альтернатив (а, б, с). Свой выбор фиксируйте в бланке для ответов, который приведен в конце опросника. В бланке соответствующую альтернативу к тому или иному вопросу обведите, например, в кружок. При выборе ответов долго не задумывайтесь. Желательно, чтобы неопределенных ответов (альтернатив б) у Вас было как можно меньше. Это позволит точнее определить особенности Вашего характера.

Тест сокращенного варианта опросника 13PF

1. Если бы я сказал, что небо находится «внизу», а зимой «жарко», я должен был бы назвать преступника:

- а) бандитом
- б) святым
- с) тучей

2. Когда я ложусь спать, я:

¹ См.: Батаршев А. В. Многофакторный личностный опросник Р. Кэттелла: Практическое руководство. - М., 2002.

- a) засыпаю быстро
- b) нечто среднее
- c) засыпаю с трудом

3. Если бы я вел машину по дороге, где много других машин, я предпочел бы:

- a) пропустить вперед большинство машин
- b) не знаю
- c) обогнать все идущие впереди машины

4. Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, не было беспорядка:

- a) верно
- b) трудно сказать
- c) неверно

5. Большинство людей, с которыми я бываю в компаниях, несомненно, рады меня видеть:

- a) верно
- b) иногда
- c) неверно

6. Я скорее бы занимался:

- a) фехтованием и танцами
- b) затрудняюсь сказать
- c) борьбой и баскетболом

7. Меня забавляет одно обстоятельство: то, что делают люди, совсем не похоже на то, что они потом рассказывают об этом:

- a) да
- b) иногда
- c) нет

8. Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно смеюсь со всеми и вовсе не обижаюсь:

- a) да
- b) не знаю
- c) нет

9. Если мне кто-нибудь нагрубит, я могу быстро забыть об этом:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

10. Мне больше нравится пробовать новые способы выполнения какой-либо работы, чем придерживаться испытанных приемов:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

11. Когда я планирую что-нибудь, я предпочитаю делать это самостоятельно, без чьей-либо помощи:

- a) верно
- b) иногда
- c) нет

12. Я думаю, что я менее чувствительный и менее возбудимый, чем большинство людей:

- a) верно
- b) затрудняюсь сказать
- c) неверно

13. Меня раздражают люди, которые не могут быстро принимать решения:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

14. Я думаю, что слово, противоположное по смыслу противоположности слова «неточный», - это:

- a) небрежный
- b) приблизительный
- c) тщательный

15. У меня всегда хватает энергии, когда это мне необходимо:

- a) да
- b) трудно сказать
- c) нет

16. Меня больше всего раздражают люди, которые:

- a) своими грубыми шутками вгоняют людей в краску
- b) затрудняюсь ответить
- c) создают неудобства для меня, опаздывая на условленную встречу

17. Я думаю, что:

- a) не все надо делать одинаково тщательно
- b) затрудняюсь ответить
- c) любую работу надо выполнять тщательно, если вы за нее взялись

18. Мне всегда приходится преодолевать смущение:

- a) да
- b) возможно
- c) нет

19. Мои друзья чаще:

- a) советуются со мной
- b) делают то и другое поровну
- c) дают мне советы

20. Если приятель обманывает по мелочам, я скорее предпочитаю сделать вид, что не заметил этого, чем разоблачить его:

- a) да
- b) иногда
- c) нет

21. Я не могу равнодушно слушать, как другие люди высказывают идеи, противоположные тем, в которые я твердо верю:

- a) верно
- b) затрудняюсь ответить
- c) неверно

22. Меня волнуют мои прошлые поступки и ошибки:
- a) да
 - b) не знаю
 - c) нет
23. Если бы я одинаково умел и то, и другое, то я бы предпочел:
- a) играть в шахматы
 - b) трудно сказать
 - c) играть в городки
24. Мне нравятся общительные, компанейские люди:
- a) да
 - b) не знаю
 - c) нет
25. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятных неожиданностей, чем с другими людьми:
- a) да
 - b) трудно сказать
 - c) нет
26. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда мне необходимо:
- a) да
 - b) иногда
 - c) нет
27. Какое слово не связано с другими словами:
- a) кошка
 - b) близко
 - c) солнце
28. То, что в некоторой степени отвлекает мое внимание:
- a) раздражает меня
 - b) нечто среднее
 - c) не беспокоит меня совершенно
29. Если бы у меня было много денег, то я:
- a) позаботился бы о том, чтобы не вызвать к себе зависти
 - b) не знаю
 - c) жил бы, не стесняя себя ни в чем
30. Люди должны требовать соблюдения законов морали больше, чем они делают сейчас:
- a) да
 - b) иногда
 - c) нет
31. Мне говорили, что ребенком я был:
- a) спокойным и мог оставаться один
 - b) не знаю
 - c) живым и подвижным
32. Мне нравилась бы повседневная практическая работа с различными установками и машинами:

- a) да
- b) не знаю
- c) нет

33. Я думаю, что большинство свидетелей говорит правду, даже если это нелегко для них:

- a) да
- b) трудно сказать
- c) нет

34. Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

35. Я никогда не чувствую себя таким несчастным, что хочется плакать:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

36. В музыке я наслаждаюсь:

- a) маршами в исполнении военных оркестров
- b) не знаю
- c) скрипичными соло

37. Я бы скорее предпочел провести летний месяц:

- a) в деревне с одним или двумя друзьями
- b) затрудняюсь сказать
- c) возглавляя группу в туристическом лагере

38. Усилия, затраченные на составление планов:

- a) никогда не лишние
- b) трудно сказать
- c) не стоят этого

39. Необдуманные поступки и высказывания моих приятелей в мой адрес не обижают и не огорчают меня:

- a) верно
- b) не знаю
- c) неверно

40. Дом так относится к комнате, как дерево к:

- a) лесу
- b) растению
- c) листу

41. То, что я делаю, у меня не получается:

- a) редко
- b) иногда
- c) часто

42. В большинстве дел я:

- a) предпочитаю рискнуть

- b) не знаю
 - c) предпочитаю действовать наверняка
43. Мне больше нравится человек:
- a) большого ума, будь он даже ненадежен и непостоянен
 - b) трудно сказать
 - c) со средними способностями, но зато умеющий противостоять всяким соблазнам
44. Я принимаю решения:
- a) быстрее, чем большинство людей
 - b) не знаю
 - c) медленнее, чем другие люди
45. На меня большое впечатление производят:
- a) мастерство и изящество
 - b) трудно сказать
 - c) сила и мощь
46. Я считаю, что я человек, склонный к сотрудничеству:
- a) да
 - b) нечто среднее
 - c) нет
47. Я предпочитаю:
- a) решать вопросы, касающиеся лично меня, самостоятельно
 - b) затрудняюсь сказать
 - c) советоваться с друзьями
48. Если человек не отвечает сразу же после того, как я что-нибудь сказал ему, то я чувствую, что, должно быть, сказал какую-нибудь глупость:
- a) верно
 - b) не знаю
 - c) неверно
49. В школьные годы я больше всего получил знаний:
- a) на уроках
 - b) трудно сказать
 - c) читая книги
50. Я избегаю общественной работы и связанной с этим ответственности:
- a) верно
 - b) иногда
 - c) неверно
51. Когда вопрос, который надо решать, очень труден и требует от меня много усилий, я стараюсь:
- a) заняться другим вопросом
 - b) затрудняюсь ответить
 - c) еще раз попытаться решить этот вопрос
52. У меня возникают сильные эмоции: тревога, гнев, приступы смеха и т. п., казалось бы, без всякой причины:
- a) да

b) иногда

c) нет

53. Я думаю, что правильное число, которое должно продолжить ряд 1,2, 3,6, 5, будет:

a) 10

b) 5

c) 7

54. Иногда у меня бывают непродолжительные приступы тошноты и головокружения без определенной причины:

a) да

b) иногда

c) нет

55. Я предпочитаю скорее отказаться от своего заказа, чем доставить официанту лишнее беспокойство:

a) да

b) иногда

c) нет

56. На вечеринке мне нравится:

a) принимать участие в интересной работе

b) затрудняюсь ответить

c) смотреть, как люди отдыхают, и просто отдыхать самому

57. Я высказываю свое мнение независимо от того, сколько людей могут его услышать:

a) да

b) иногда

c) нет

58. Если бы я мог перенестись в прошлое, я бы больше хотел встретиться:

a) с Колумбом

b) не знаю

c) с Пушкиным

59. Я вынужден удерживать себя от того, чтобы не улаживать чужие дела:

a) да

b) иногда

c) нет

60. Если люди думают обо мне плохо, я не стараюсь переубедить их, а продолжаю поступать так, как считаю нужным:

a) да

b) трудно сказать

c) нет

61. Если я вижу, что старый друг холоден со мной и избегает меня, я обычно:

a) сразу же думаю, что у него плохое настроение

b) не знаю

- с) беспокоюсь о том, какой неверный поступок я совершил
62. Все несчастья происходят из-за людей:
- а) которые стараются во все внести изменения, хотя уже существуют удовлетворительные способы решения этих вопросов
- б) не знаю
- с) которые отвергают новые, многообещающие предложения
63. Я получаю большое удовольствие, рассказывая местные новости:
- а) да
- б) иногда
- с) нет
64. Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной:
- а) верно
- б) иногда
- с) нет
65. Мне кажется, что я менее раздражительный, чем большинство людей:
- а) верно
- б) не знаю
- с) неверно
66. Если стрелки часов встречаются ровно через каждые 65 минут, отмеренные по точным часам, то эти часы:
- а) отстают
- б) идут правильно
- с) спешат
67. Мне бывает скучно:
- а) часто
- б) иногда
- с) редко
68. Люди говорят, что мне нравится делать все своими оригинальными способами:
- а) верно
- б) иногда
- с) нет
69. Дома, в свободное время я:
- а) болтаю и отдыхаю
- б) затрудняюсь ответить
- с) занимаюсь интересующими меня делами
70. Я робко и осторожно отношусь к завязыванию дружеских отношений с новыми людьми:
- а) да
- б) иногда
- с) нет
71. Я считаю, что то, что люди говорят стихами, можно точно так же выразить прозой:
- а) да

b) иногда

c) нет

72. Я подозреваю, что люди, с которыми я нахожусь в дружеских отношениях, могут оказаться отнюдь не друзьями за моей спиной:

a) да, в большинстве случаев

b) иногда

c) нет, редко

73. Я думаю, что интересно было бы быть:

a) натуралистом, работать с растениями

b) не знаю

c) страховым агентом

74. Я подвержен беспричинному страху и отвращению по отношению к некоторым вещам, некоторым животным:

a) да

b) иногда

c) нет

75. Я люблю размышлять о том, как можно было бы улучшить мир:

a) да

b) трудно сказать

c) нет

76. Я предпочитаю игры:

a) где надо играть в команде или иметь партнера

b) не знаю

c) где каждый играет сам за себя

77. Ночью мне снятся фантастические или нелепые сны:

a) да

b) иногда

c) нет

78. Если я остаюсь дома один, то через некоторое время ощущаю тревогу и страх:

a) да

b) иногда

c) нет

79. Если мать Марии является сестрой отца Александра, то кем является Александр по отношению к отцу Марии?

a) двоюродным братом

b) племянником

c) дядей

Бланк ответов

ФИО

Дата заполнения _____

Пол _____ Возраст _____

Профессия (специальность) _____

Факторы	Ваш выбор альтернативных ответов										
B	i a b ₁ c	14 a b c ₁	27 a b ₁ c	40 a b c ₁	53 a ₁ b c	66 a b c ₁	79 a b ₁ c	Σ			
C	2 a ₂ b ₁ c	15 a ₂ b ₁ c	28 a b ₁ c ₂	41 a ₂ b ₁ c	54 a b ₁ c ₂	67 a b ₁ c ₂					
E	3 a b ₁ c ₂	16 a b ₁ c ₂	29 a b ₁ c ₂	42 a ₂ b ₁ c	55 a b ₁ c ₂	68 a ₂ b ₁ c					
G	4 a ₂ b ₁ c	17 a b ₁ c ₂	30 a ₂ b ₁ c	43 a b ₁ c ₂	56 a ₂ b ₁ c	69 a b ₁ c ₂					
H	5 a ₂ b ₁ c	18 a b ₁ c ₂	31 a b ₁ c ₂	44 a ₂ b ₁ c	57 a ₂ b ₁ c	70 a b ₁ c ₂					
I	6 a ₂ b ₁ c	19 a ₂ b ₁ c	32 a b ₁ c ₂	45 a ₂ b ₁ c	58 a b ₁ c ₂	71 a b ₁ c ₂					
L	7 a ₂ b ₁ c	20 a b ₁ c ₂	33 a b ₁ c ₂	46 a b ₁ c ₂	59 a ₂ b ₁ c	72 a ₂ b ₁ c					
N	8 a b ₁ c ₂	21 a ₂ b ₁ c	34 a ₂ b ₁ c	47 a ₂ b ₁ c	60 a b ₁ c ₂	73 a ₂ b ₁ c					
O	9 a b ₁ c ₂	22 a ₂ b ₁ c	35 a b ₁ c ₂	48 a ₂ b ₁ c	61 a b ₁ c ₂	74 a ₂ b ₁ c					
Q ₁	10 a ₂ b ₁ c	23 a ₂ b ₁ c	36 a b ₁ c ₂	49 a b ₁ c ₂	62 a b ₁ c ₂	75 a ₂ b ₁ c					
Q ₂	11 a ₂ b ₁ c	24 a b ₁ c ₂	37 a ₂ b ₁ c	50 a ₂ b ₁ c	63 a b ₁ c ₂	76 a b ₁ c ₂					
Q ₃	12 a ₂ b ₁ c	25 a ₂ b ₁ c	38 a ₂ b ₁ c	51 a b ₁ c ₂	64 a b ₁ c ₂	77 a b ₁ c ₂					
Q ₄	13 a ₂ b ₁ c	26 a b ₁ c ₂	39 a b ₁ c ₂	52 a ₂ b ₁ c	65 a b ₁ c ₂	78 a ₂ b ₁ c					

Факторы	Среднее значение	На 1-1,5 балла ниже среднего значения	На 1—1,5 балла выше среднего значения
B	4,0	Интеллект: конкретный	Абстрактное мышление
C	7,5	Эмоциональная неустойчивость	Эмоциональная стабильность
E	5,5	Подчиненность, застенчивость	Доминантность, самоуверенность, авторитарность
G	7,8	Приспособляемость, беспринципность, подверженность влиянию случая, асоциальным действиям	Принципиальность, придерживается правил поведения, морали
H	7,7	Робость, осторожность, сдержанность	Смелость, склонность к риску, легко переносит жизненные невзгоды
I	7,8	Жесткость, самоуверенность, практичность.	Мягкость, зависимость, чувствительность, мечтательность, непрактичность
L	4,3	Доверчивость, уживчивость, легко ладит с людьми	Подозрительность, эгоистичность, осторожность
N	5,5	Прямолинейность, естественность, простота, сентиментальность	Хитрость, расчетливость, искушенность, проницательность
O	6,6	Спокойствие, уверенность в себе, жизнерадостность. Нервы не расшатаны	Тревожность, депрессивность. Тяготится дурными предчувствиями
Q	8,1	Консерватизм, придерживается установившихся понятий, принимает их на веру	Радикализм, тяга к новому, экспериментирующий, критически настроенный, аналитически мыслящий
Q	5,7	Конформизм, зависимость от группы, компанейский, следует общественному мнению	Независимость, предпочитает собственные решения, не считается с общественным мнением
Q	6,3	Недисциплинированность, плохой самоконтроль, подчинен собственным страстям	Высокий контроль своих эмоций и поведения, точность в выполнении социальных требований
Q	6,0	Расслабленность, вялость, спокойствие, лень, низкое рабочее напряжение	Высокая активность, напряженность, деятельный, взвинченный, высокое рабочее напряжение

Анализ результатов тестирования

1. Производится подсчет суммы баллов, набранных по каждому из факторов (В, С, Е, Н, G, I, L, N, O, Q₁, O₂, O₃, O₄). Подсчет делается путем построчного суммирования значений 1 и 2 при соответствующих альтернативах (а, Ь, с), отмеченных испытуемым как ответы на вопросы теста. Сумма набранных баллов по каждому из факторов проставляется в правой колонке бланка.

2. Полученные баллы сравниваются со средним значением по каждому из факторов и делаются соответствующие выводы по количественной выраженности характерологических свойств личности испытуемого.

4. Самооценка личности

Разработка методик самооценки личности связана с определенными трудностями, обусловленными возрастными особенностями и профессиональной ориентацией различных контингентов испытуемых.

Самооценка — это оценка личностью самой себя, своих возможностей, психологических качеств и места среди других людей.

Самооценка предполагает оценку своих способностей, качеств и поступков, своих жизненных целей и возможностей их достижения.

Самооценка является важнейшим регулятором поведения личности. От нее зависят взаимоотношения человека с окружающими, его критичность, требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам.

Самооценка личности тесно связана с уровнем притязаний и мотивацией достижения успеха в различных видах деятельности.

Люди с низкой самооценкой ставят перед собой более низкие цели, чем те, которых могут достичь, преувеличивают значение неудач. Им свойственны такие черты, как нерешительность, боязнь, обидчивость, придирчивость, чрезмерная совестливость, конфликтность. Однако человек с низкой самооценкой легче поддается влиянию других людей и имеет больше шансов прийти к адекватной самооценке, чем человек с завышенной самооценкой.

Люди с завышенной самооценкой ставят перед собой более высокие цели, чем те, которых они могут достичь. Уровень их притязаний превышает реальные возможности. К себе они не критичны. Считают себя самыми хорошими людьми, умными, добрыми. К окружающим пренебрежительны. С оценкой, которую им ставят окружающие, не соглашаются, часто бывают причиной конфликтных ситуаций в коллективе. Чертами их характера являются зазнайство, высокомерие, стремление к превосходству, неуважительное, грубое отношение к окружающим.

Адекватная самооценка личностью своих способностей и возможностей обеспечивает соответствующий *адекватный уровень притязаний*, трезвое отношение к успехам и неудачам, одобрению и неодобрению.

Ниже представлены две методики самооценки личности: методика самооценки студента по данным И. Я. Киселева¹ и методика самооценки деловых и личностных качеств менеджера².

4.1. Методика самооценки студента (слушателя)

Методика самооценки студента (курсанта, слушателя) может выполняться как индивидуально, так и в группе. Она пригодна и для групп юношеского возраста (старшеклассников).

Испытуемым выдаются бланки для самооценки личности.

Бланк самооценки личности

ФИО _____
Дата _____ Специализация _____

N	Качества	N	d	d ²
	Уступчивость			
	Смелость			
	Вспыльчивость			
	Настойчивость			
	Нервозность			
	Терпеливость			
	Склонность увлекаться			
	Пассивность			
	Холодность			
	Энтузиазм			
	Осторожность			
	Капризность			
	Медлительность			
	Нерешительность			
	Энергичность			
	Жизнерадостность			
	Мнительность			
	Упрямство			
	Беспечность			
	Застенчивость			
$r = 1 - 0,00075 \times \sum d^2 =$				$\sum d^2 =$

Инструкция 1

Прочтите внимательно все слова, характеризующие качества личности. Рассмотрите эти качества с точки зрения полезности, социальной значимости, желательности.

Оцените каждое из них в пределах от 20 до 1 балла.

¹ Киселев И. Я. Методика самооценки студента // Практические занятия по психологии: Учеб. пособие / Под ред. Д. Я. Богдановой, И. П. Волковой. - М: Физкультура и спорт, 1989. - С. 35-36.

² Практическая психология для менеджеров: Учебник / Под ред. М. К. Тутушиной. - М., 1996. - С. 188-191.

Оценку 20 проставьте в графе «N» бланка слева от того качества, которое, по Вашему мнению, является самым желанным, значимым, полезным.

Оценку 1 — слева от качества, которое менее всех желательно, полезно, значимо.

А оценки от 2 до 19 расположите в соответствии с Вашим отношением ко всем остальным качествам. Помните, ни одна оценка не должна повториться.

Загните левую часть бланка с оценками таким образом, чтобы они не были видны.

Инструкция 2

В графе N справа отметьте оценкой 20 качество, которое, по Вашему мнению, присуще Вам в наибольшей степени. Оценкой 19 - качество, присущее Вам несколько меньше, и т. д. Наконец, оценкой 1 - качество, характерное для Вас в наименьшей степени. Оценки не должны повторяться.

Определение самооценки и интерпретация результатов тестирования

1. Отогните левую часть бланка.
2. Начиная с верхней строки, из оценки, стоящей слева, вычитите оценку, стоящую справа. Результат запишите в графе d . Возведите его в квадрат и второй результат запишите в графе d^2 .
3. Сложите все значения d^2 и запишите внизу полученную сумму.
4. Помножьте эту сумму на 0,00075.
5. Из единицы вычитите полученное произведение.

В конечном итоге Вы определите коэффициент ранговой корреляции (r), который может иметь значение от +1 до - 1. Он выражает характер и тесноту связи между отношением человека к качествам, названным в бланке, и оценкой тех же качеств у самого себя. Чем ближе коэффициент к +1, тем выше самооценка личности. Для спортсменов, например, характерны высокие самооценки, выражающиеся значениями коэффициента корреляции 0,62-0,85. Значение r , превышающее 0,85, может свидетельствовать о завышенной самооценке, о некритическом отношении к себе.

4.2. Методика самооценки деловых и личностных качеств менеджера

Исследования, проведенные психологами, показали, что характерологическими чертами личности менеджера, руководителя высшего звена являются общительность (готовность к сотрудничеству, доброжелательное отношение к людям, уживчивость), эмоциональная стабильность, высокий самоконтроль (развитые волевые качества, чувство

долга и т. п.), развитое самосознание (осознание своих устремлений и действий, своих достоинств и недостатков и т. п.).

Для руководителя, очевидно, существует определенный оптимум в развитии его способностей и интеллекта. Ниже описана методика определения самооценки руководителя по Ф. Фидлеру.

В таблице 2 отмечены 10 деловых и 10 личностных качеств. Испытуемому следует оценить присущие ему и своим сотрудникам каждое из этих качеств в 10-балльной шкале (от 0 до 9).

Таблица 2

Деловые и личностные качества менеджера

Качества личности	Ваша оценка		Оценка самого себя
	наиболее предпочитаемого коллеги	наименее предпочитаемого коллеги	
Деловые 1. Трудолюбие 2. Инициативность 3. Аккуратность 4. Профессиональная грамотность 5. Организованность 6. Исполнительность 7. Энергичность 8. Ответственность 9. Способности к работе 10. Дисциплинированность			
Личностные 11. Доброжелательность 12. Справедливость 13. Коллективизм 14. Умение держать слово 15. Отзывчивость 16. Уравновешенность 17. Скромность 18. Внешняя привлекательность 19. Жизнерадостность 20. Широта кругозора			
Среднее по пп. 1-10			
Среднее по пп. 11—20			
Общее среднее			

Инструкция

Оцените по 10-балльной шкале (от 0 до 9) психологические качества наиболее предпочитаемого Вами сотрудника, не называя его фамилии. Оцените качества наименее предпочитаемого сотрудника, также, не называя его фамилии. Затем оцените самого себя.

9 баллов — самый высокий уровень развития качества. 0 — его полное отсутствие.

Анализ и интерпретация результатов тестирования

В табл. 2 приведены деловые (пп. 1-10) и личностные качества (пп. 11-20). Подсчитайте средние баллы по деловым и личностным качествам (пп. 1-10 и 11-20) всех оцениваемых Вами лиц (наиболее предпочитаемого, наименее предпочитаемого, самого себя). Выведите общие средние по всем 20 психологическим качествам. Проведите анализ и интерпретируйте данные тестирования по следующим позициям.

1. Поставили ли Вы какие-либо высокие оценки наименее предпочитаемому сотруднику? Поставили ли Вы какие-либо низкие оценки наиболее предпочитаемому сотруднику? Разнообразны ли оценки, которые Вы поставили лично себе? Или эти оценки в основном постоянны?

2. Какие качества Вы больше всего цените в себе - деловые или личностные? За какие качества (деловые или личностные) Вы более всего цените наиболее предпочитаемого сотрудника? За что Вы недолюбливаете наименее предпочитаемого сотрудника? Может оказаться, что некоторые качества его характера схожи с Вашими, а в чем-то — противоположны Вашим. Какие это качества? Почему они для Вас важнее других?

3. На условной шкале (см. далее) расположите условные обозначения себя и Ваших сотрудников.

Сотрудник (-)	Я	Сотрудник (+)
0 баллов		9 баллов

Условные обозначения:

сотрудник (+) - наиболее предпочитаемый;

сотрудник (—) - наименее предпочитаемый.

Обычно самооценка менеджера на условной шкале располагается между сотрудником (+) и сотрудником (-).

К какому из Ваших сотрудников ближе всего Ваша самооценка?

По каким из 20 психологических качеств Вы ближе к одному, а по каким - ближе к другому сотруднику? Что нового Вы узнали о себе?

Есть ли качества, по которым Вы превосходите коллегу (+)? Что это за качества? Есть ли качества, по которым коллега (-) превосходит Вас?

Оценив себя, человек может сознательно, а не стихийно управлять своим поведением и заниматься самовоспитанием. Обычно у эффективного руководителя различие между средними оценками наиболее и наименее предпочитаемых коллег небольшие. Руководитель умеет видеть и достоинства наименее предпочитаемого и недостатки предпочитаемого коллеги.

5. Уровень притязаний личности

С самооценкой личности тесно связан уровень его притязаний.

Уровень притязаний личности — это стремление к достижению цели той степени сложности, на которую человек считает себя способным.

Люди, обладающие реалистическим уровнем притязаний, отличаются уверенностью, настойчивостью в достижении своих целей, большей продуктивностью по сравнению с людьми, уровень притязаний которых неадекватен их способностям и возможностям.

Расхождение между притязаниями и реальными возможностями человека ведет к тому, что он начинает неправильно себя оценивать, его поведение становится неадекватным, возникают эмоциональные срывы, повышенная тревожность и т. п. Из этого следует, что уровень притязаний тесно связан с самооценкой личности и мотивацией достижения успехов в различных видах деятельности.

Американскими учеными Д. МакКлеландом и Д. Аткинсоном разработана теория мотивации достижения успехов в различных видах деятельности. Согласно этой теории, люди, мотивированные на успех, ставят перед собой цели, достижение которых однозначно расценивается ими как успех. Они стремятся во что бы то ни стало добиться успеха в своей деятельности, они смелы и решительны, рассчитывают получить одобрение действий направленных на достижение поставленных целей. Для них характерны мобилизация всех своих ресурсов и сосредоточение внимания на достижении поставленных целей.

Совершенно иначе ведут себя люди, мотивированные на избегание неудачи. Для них явно выраженная цель деятельности заключается не в том, чтобы добиться успеха, а в том, чтобы избежать неудачи. Человек, изначально мотивированный на неудачу, проявляет неуверенность в себе, не верит в возможность добиться успеха, боится критики, не испытывает удовольствия от деятельности, в которой возможны временные неудачи.

Индивиды, ориентированные на достижение успеха, могут правильно оценивать свои способности, успехи и неудачи, то есть адекватно оценивать себя. У них выявляется реалистический уровень притязаний. Напротив, люди, ориентированные на неудачу, неадекватно оценивают себя, что ведет к нереалистичным притязаниям (завышенным или заниженным). В поведении это проявляется как отбор лишь трудных или слишком легких целей, повышенная тревожность, неуверенность в своих силах, тенденция избегать соревнования, не критичность в оценке достигнутого, ошибочность прогноза и т. п.

Далее описана методика оценки уровня притязаний, как она представлена в исследовании В. К. Гербачевского¹.

¹ Практикум по экспериментальной и прикладной психологии: Учебное пособие / Л. И. Вансовская, В. К. Гайда, В. К. Гербачевский и др.; Под ред. А. А. Крылова. - СПб: СПб ун-т, 1997. - С. 43-50.

Опросник В. К. Гербачевского предназначен для выявления уровней притязаний испытуемого посредством диагностики компонентов мотивационной структуры личности. Опросник заполняется испытуемым после завершения одного из этапов какой-либо продуктивной деятельности (учебной, спортивной, производственной и т. п.). Предполагается, что после ответов на вопросы теста В. К. Гербачевского испытуемый продолжает работать над завершением учебного или производственного задания. Время на выполнение задания не лимитировано. Задание не обязательно должно быть выполнено за один день, на одном занятии. В зависимости от конкретных учебных или производственных целей задание может выполняться на протяжении нескольких дней (с перерывами) или даже недель.

Опросник В.Гербачевского

ФИО _____

Дата заполнения _____

Профессия (специальность) _____

Возраст _____

№	Высказывание	Шкала для ответов
1	Исследование мне уже порядком надоело	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
2	Я работаю на пределе своих сил	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
3	Я хочу показать все, на что способен	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
4	Я чувствую, что меня вынуждают стремиться к высокому результату	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
5	Мне интересно, что получится	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
6	Задание довольно сложное	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
7	То, что я делаю, никому не нужно	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
8	Меня интересует, лучше или хуже мои результаты, чем у других	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
9	Мне бы хотелось поскорее заняться своими делами	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
10	Думаю, что мои результаты будут высокими	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
11	Эта ситуация может причинить мне неприятности	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
12	Чем лучше показываешь результат, тем больше хочется его превзойти	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
13	Я проявляю достаточно старания	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
14	Я считаю, что мой лучший результат не случаен	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
15	Задание большого интереса не вызывает	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
16	Я сам ставлю перед собой задачи	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
17	Я беспокоюсь по поводу своих результатов	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
18	Я ощущаю прилив сил	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
19	Лучших результатов мне не добиться	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
20	Эта ситуация имеет для меня определенное значение	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
21	Я хочу ставить все более и более трудные цели	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
22	К своим результатам я отношусь равнодушно	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
23	Чем дольше работаешь, тем становится интереснее	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
24	Я не собираюсь «выкладываться» в этой работе	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
25	Скорее всего, мои результаты будут низкими	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
26	Как ни старайся, результат от этого не изменится	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

№	Высказывание	Шкала для ответов
27	Я бы занялся сейчас чем угодно, только не этим исследованием	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
28	Задание достаточно простое	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
29	Я способен на лучший результат	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
30	Чем труднее цель, тем больше желание ее достичь	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
31	Я чувствую, что могу преодолеть все трудности на пути к цели	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
32	Мне безразлично, какими будут мои результаты по сравнению с другими	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
33	Я увлекся работой над заданием	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
34	Я хочу избежать низкого результата	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
35	Я чувствую себя независимым	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
36	Мне кажется, что я зря трачу время и силы	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
37	Я работаю вполсилы	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
38	Меня интересуют границы моих возможностей	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
39	Я хочу, чтобы мой результат оказался одним из лучших	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
40	Я сделаю все, что в моих силах, для достижения цели	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
41	Я чувствую, что у меня ничего не выйдет	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3
42	Испытание — это лотерея	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Инструкция по заполнению опросника В. Гербачевского

По завершении одного из этапов предложенного Вам задания, когда часть его Вами уже выполнена и впоследствии предстоит работать над оставшейся его частью, сделайте перерыв, для того чтобы ответить на тест-опросник В. Гербачевского.

Прочтите каждое из приведенных в опроснике высказываний и отметьте, в какой степени Вы согласны или не согласны с ним.

Обведите, например, кружком соответствующую цифру в опроснике:

- если полностью согласны с высказыванием +3;
- если просто согласны +2;
- если скорее согласны, чем не согласны +1;
- если Вы совершенно не согласны —3;
- если просто не согласны—2;
- если скорее не согласны, чем согласны -1;
- если же Вы не можете ни согласиться с высказыванием, ни отвергнуть его, то отметьте 0.

Все высказывания относятся к тому, о чем Вы думаете, что чувствуете или хотите в тот момент, когда работа над заданием прерывается.

Таблица 3

Ключ к компонентам мотивационной структуры личности

№ пп	Компоненты мотивационной структуры	Номера высказываний	Баллы
1	Внутренний мотив	15+, 23, 33	
2	Познавательный мотив	5, 22+, 38	
3	Мотив избегания	11, 17, 34	
4	Состязательный мотив	8, 32+, 39	
5	Мотив смены деятельности	1, 9, 27	
6	Мотив самоуважения	12, 21, 30	
7	Значимость результатов	7, 20+, 36	
8	Сложность задания	6, 28+	
9	Волевое усилие	2, 13, 37+	
10	Оценка уровня достигнутых результатов	19+, 29	
11	Оценка своего потенциала	18, 31, 41 +	
12	Намеченный уровень мобилизации усилий	3, 24+, 40	
13	Ожидаемый уровень результатов	10, 25+	
14	Закономерность результатов	14, 26+, 42+	
15	Инициативность	4+, 16, 35	

Примечание: Баллы с номерами высказываний, отмеченных звездочками (+), подсчитываются по правилам обратного перевода (табл. 4).

Таблица 4

Правила прямого и обратного перевода ответов в баллы

Перевод	Шкала для ответов						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Прямой	1	2	3	4	5	6	7
Обратный	7	6	5	4	3	2	1

Анализ и интерпретация данных исследования

Проблемные ситуации, возникающие в процессе ответов на высказывания опросника, приводят к актуализации потребностей, среди которых выделяются познавательные, социальные, потребности самосознания, повышения самоуважения и т. п. На основе этих потребностей субъект оценивает значимость и трудность задания, затраты времени и сил, прогнозируемые оценки развития личностных качеств.

По результатам тестирования определяется мотивационная структура личности испытуемого. В этой структуре различают 15 компонентов. По каждому из них подсчитывается сумма баллов с помощью ключа (табл. 3) и правил перевода ответов испытуемого в баллы (табл. 4).

Условно компоненты мотивационной структуры можно разделить на четыре блока (группы).

В *первую группу* входят 6 компонентов, представляющих собой ядро мотивационной структуры личности. К ним относятся:

- *компонент 1 - внутренний мотив*. Выражает увлеченность заданием, выявляет те аспекты, которые придают выполнению задания привлекательность;

- *компонент 2 - познавательный мотив* — характеризует субъекта как проявляющего интерес к результатам своей деятельности;

- *компонент 3 - мотив избегания* — свидетельствует о боязни показать низкий результат и вытекающие из этого последствия;

- *компонент 4 - состязательный мотив* — показывает, насколько субъект придает значение высоким результатам деятельности других субъектов;

- *компонент 5 - мотив к смене текущей деятельности* — раскрывает переживаемые субъектом тенденции к прекращению работы, которой он занят в данный момент;

- *компонент 6 - мотив самоуважения* — выражается в стремлении субъекта ставить перед собой все более и более трудные цели в однотипной деятельности.

Перечисленные выше компоненты, составляющие ядро мотивационной сферы личности, выступают в роли факторов, непосредственно побуждающих субъекта к определенному виду деятельности.

Вторую группу образуют компоненты, связанные с достижением достаточно трудных целей. Они относятся к текущему положению дел:

- *компонент 7 - придание личностной значимости результатам деятельности*;

- *компонент 8 - уровень сложности задания*;

- *компонент 9 - проявление волевого усилия* - выражает оценку степени выраженности волевого усилия в ходе работы над заданием;

- *компонент 10 - оценка уровня достигнутых результатов* — соотносится с возможностями субъекта в определенном виде деятельности;

- *компонент 11 - оценка своего потенциала*.

В **третью группу** компонентов входят составляющие прогнозных оценок деятельности субъекта:

- *компонент 12 - намеченный уровень мобилизации усилий*, необходимых для достижения целей деятельности;

- *компонент 13 - ожидаемый уровень результатов деятельности*.

Четвертая группа компонентов отражает причинные факторы соответствующей деятельности. В нее входят два компонента:

- *компонент 14 - закономерность результатов* - выражает понимание субъектом собственных возможностей в достижении поставленных целей;

- *компонент 15 - инициативность* - выражает проявление индивидом инициативы и находчивости при решении поставленных перед собой задач.

Перечисленные компоненты представляют собой потенциальную мотивационную структуру, возникающую в ходе выполнения задания. Ранее было сказано, что центральным звеном в этой структуре являются мотивационные компоненты, а среди них компонент самоуважения

адекватно выражает экспериментальную оценку уровня притязаний личности.

Оценки каждого компонента мотивационной структуры личности позволяют построить индивидуальный профиль испытуемого, в котором представлены количественные соотношения между всеми рассмотренными компонентами.

Компонент самоуважения, адекватный экспериментальной оценке уровня притязаний, формируется на основе трех высказываний:

12. Чем лучше показываешь результат, тем больше хочется его превзойти.

21. Я хочу ставить все более и более трудные цели. 30. Чем труднее цель, тем больше желание ее достичь.

Суммарное количество баллов, которое испытуемый может набрать по данным высказываниям, составляет от 3 до 21.

Хотя нормативных данных для опросника не существует (каждый индивидуальный результат по соответствующим компонентам устанавливается в сравнении с другими компонентами индивидуального личностного профиля испытуемого), можно воспользоваться следующими экспериментальными показателями уровня притязаний:

- низкий уровень: 3—9 баллов;
- средний уровень: 10-16 баллов;
- высокий уровень: 17—21 балл.

6. Диагностика мотивации достижений

Мотивация достижений (потребность в успехе), согласно концепции Д. МакКлелланда, является общей потребностью любого человека. От степени развития мотивации зависит эффективность профессиональной деятельности. Ниже представлена методика диагностики мотивации к успеху в разработке Т. Элерса.

Инструкция

В опроснике Элерса содержится 41 утверждение. С помощью этого опросника можно оценить силу мотивации к достижению успеха в Вашей деятельности. На каждое из утверждений опросника следует ответить «да» (+) или «нет» (-).

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбивые устремления.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и высокому положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ

Вы получили по 1 баллу за ответы «Да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. Вы также получили по 1 баллу за ответы «Нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

Результат

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху.

От 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации.

От 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации.

Свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Анализ результата

Результат теста «Мотивация к успеху» следует анализировать вместе с результатами двух следующих тестов — теста «Мотивация к избеганию неудач» и теста «Готовность к риску».

Исследования показали, что люди, умеренно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска.

Чем выше мотивация человека к успеху — достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху, надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху. К тому же, людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

С теми, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, РЕЖЕ происходят несчастные случаи, чем с теми, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху — достижению цели.

7. Диагностика мотивации избегания неудач

В концепцию Д. МакКлелланда Дж. Аткинсон ввел дополнение, согласно которому потребность личности в достижении должна рассматриваться вместе с потребностью в избегании неудач.

Ниже представлена методика мотивации избегания неудач в деятельности человека (в разработке Т. Элерса)..

Инструкция

Вам предлагается 30 слов — по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите одно из трех слов, которое, по Вашему мнению, наиболее характеризует Вас. Отметьте это слово.

1	Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый
3	Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4	Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5	Неумный	Трусливый	Не думающий
6	Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7	Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8	Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9	Не задумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10	Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11	Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12	Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13	Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14	Внимательный	Неблагоразумный	Смелый
15	Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16	Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17	Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18	Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19	Пугливый	Нерешительный	Нервный
20	Исполнительный	Преданный	Авантюрный
21	Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22	Укрощенный	Безразличный	Небрежный
23	Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24	Разумный	Заботливый	Храбрый
25	Предвидящий	Неустрасимый	Добросовестный
26	Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27	Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29	Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30	Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Ключ

Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе (первая цифра перед дробью означает номер строки, вторая цифра после дроби - номер столбца, в котором находится нужное слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце — «бдительный»). Другие выборы баллов не получают.

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Результат

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите;

от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;
 от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации;
 выше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Анализ результата

Результат анализируется вместе с тестами «Мотивация к успеху» и «Готовность к риску».

Исследования Д. МакКлелланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию к успеху.

Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Немецкий ученый Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое — когда желаемый результат удастся получить без риска; второе — когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, то есть мотивацию к избеганию неудач.

8. Определение уровня готовности к риску

Риск представляет собой ситуационную характеристику деятельности, состоящую в неопределенности ее исхода и возможных неблагоприятных последствий в случае неуспеха. В психологии понятие риска раскрывается главным образом в аспекте принятия риска - активного предпочтения субъектом опасного варианта действий неопасному. Выяснено, что в групповой дискуссии каждый член группы пересматривает свое решение с тем, чтобы приблизить его к некоторому групповому стандарту рискованности. Ниже представлена методика определения степени готовности к риску (тест Шуберта¹).

Инструкция. Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых Вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

¹ Практическая психодиагностика. Методики и тесты / Под ред. Д. Я. Райгородского. - Самара, 1998. - С. 632-635.

- 2 балла - полностью согласен, полное «Да»;
- 1 балл - больше «Да», чем «Нет»;
- 0 баллов - ни «Да», ни «Нет», нечто среднее;
- 1 балл - больше «Нет», чем «Да»;
- 2 балла - полное «Нет».

Опросник

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?
5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?
8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы?
15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно побывал в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/час?
19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?

22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?

23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?

24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?

25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Ключ

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску. Значения теста: от -50 до +50 баллов.

Результат

Меньше -30 баллов: слишком осторожны;

от -10 до +10 баллов: средние значения;

свыше +20 баллов: склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску прямо пропорционально связана с числом допущенных ошибок.

Исследования дали также следующие результаты:

- с возрастом готовность к риску падает;
- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- с ростом отверженности личности и в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;
- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

К ГЛАВЕ 2: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ

1. Умение слушать (*Тест 1*)¹

Умение слушать - неотъемлемая предпосылка обучения и самообучения руководителя, да и любого сотрудника, профессионально связанного с межличностными коммуникациями. Особенно необходимо такое умение руководителю. Оно - важнейшая составная часть социальной компетентности. Без умения слушать человек лишает себя важной информации, не может завоевать доверие товарищей по работе и окружающих. Подсчитано, что в России лишь 10—20% граждан обладают развитой способностью слушать собеседника. Большинство же людей очень часто слушают, не слыша, то есть преследуют в разговорах главным образом свои цели, пропуская большую часть информации, сказанной другими. Предлагаемые ниже три теста помогают установить Ваши способности слушать собеседника, в том числе воспринимать неприятную информацию.

Инструкция

Выберите приемлемый для Вас ответ на каждый из 15 вопросов (из трех вариантов).

Опросник

1. Какова, по-вашему, цель беседы или разговора:
 - а) лучше узнать собеседника
 - б) высказать свою точку зрения по данному вопросу
 - в) поделиться мнениями и обсудить их
2. Задавали ли вы сами в детстве, Ваши дети или кто-нибудь при Вас такие вопросы: «Как и где спят облака?» или: «Была ли бабушка маленькой?» и т. п.:
 - а) часто;
 - б) никогда;
 - в) иногда.
3. Приходилось ли Вам по утрам, собираясь на работу, напевать:
 - а) да, всегда утром одну и ту же песню
 - б) да, обычно разные песни
 - в) нет, никогда
4. В конце собрания задаете ли Вы вопросы докладчику:
 - а) да, всегда есть о чем спросить
 - б) иногда, когда не согласен с изложенной точкой зрения
 - в) никогда, так как не верю, что одним вопросом можно изменить точку зрения докладчика.

¹ Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. - М., 2002. - С. 117-119.

5. После разговора с другом или коллегой случалось ли Вам менять точку зрения по данной проблеме:

а) да, довольно часто

б) иногда

в) никогда

6. Когда Вы разговариваете с кем-либо, то:

а) больше говорите Вы

б) больше говорит Ваш собеседник

в) оба говорите поровну

7. При одинаковой цене, что бы Вы предпочли купить:

а) книгу

б) грампластинку (компакт-диск)

в) билет в кино

8. Коллега хочет поделиться своими проблемами, которые Вас не касаются. Что Вы подумаете:

а) что потеряете ценное время

б) что теперь будете иметь на него влияние

в) что попытаетесь ему помочь

9. Какая из фраз больше всего выражает Вашу точку зрения:

а) лишь специалист может хорошо говорить по данной проблеме

б) каждый может обо всем говорить, если умеет хорошо выражать свои мысли

в) специалисты не всегда хорошие ораторы, чтобы убедительно говорить о проблеме и своих разработках

10. Если при разговоре смысл слов ускользает от Вас, то, как Вы поступите:

а) остановите говорящего и попросите объяснить сказанное

б) отметите про себя неясное, чтобы спросить об этом в конце разговора

в) в целом суть дела Вам всегда ясна

11. Можете ли Вы днем повторить сообщение или песню, услышанные утром по радио:

а) да, всегда

б) да, но Вам необходимо время, чтобы вспомнить

в) Вы не можете вспомнить

12. У эстрадного певца (певицы) прежде всего Вы цените:

а) голос

б) внешний вид

в) поведение на сцене

13. Посещение концертов для Вас:

а) событие, доставляющее удовольствие

б) светская обязанность

в) удовольствие, если исполняют Ваши любимые произведения

14. Вы в гостях, кроме Вас еще присутствуют 5-6 человек. Вы заводите разговор. Чаще всего:

- а) Вас почти никто не слушает
- б) все умолкают, чтобы выслушать Вас
- в) Вы, как правило, не являетесь инициатором разговора.

15. Вы в курсе событий общественной жизни в первую очередь благодаря:

- а) просмотру телепередач
- б) слушанию радио
- в) чтению газет

Подведите итоги

Подсчитайте количество баллов, используя ключ.

Варианты ответов	Номера суждений														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Оценка ответов, баллы														
а	2	3	2	2	2	1	3	1	1	3	3	3	3	2	3
б	1	1	3	3	3	2	1	2	2	3	2	1	1	3	3
в	3	2	1	1	1	3	2	3	3	1	1	2	2	1	1

Сложите все баллы, полученные по трем позициям, и определите свой результат.

15-24 балла. Вы с трудом слушаете своих собеседников. Может быть, Вы недооцениваете пользу, которую можно извлечь из разговора и обогатить Ваши знания и жизненный опыт.

25-35 баллов. Вы посредственный слушатель. Для Вас беседы не главный источник информации и не основа общения. От Вас многое можно узнать, но не только Вы обладаете истиной. Даже критику и упреки полезно бывает выслушать. Вам необходимо слушать больше, чем Вы это делаете.

36-45 баллов. Вы обладаете редким качеством - умением слушать и говорить в меру. Разговаривать с Вами — одно удовольствие. Ваши собеседники всегда могут почерпнуть от Вас что-либо полезное. Вы умеете входить в положение других людей — это чудесная черта характера, которую следует сохранить.

2. Умение слушать (Тест 2)¹

Инструкция

Прочитайте готовые ответы на вопрос: как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Если высказывание соответствует особенностям Вашего поведения, то напишите рядом с ним «да», если не соответствует, то «нет».

¹ Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. - М., 2002. - С. 120-121.

Опросник

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.
2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.
3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.
4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.
5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.
6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.
7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.
11. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.
12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.
13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.
14. Чаще всего я слушаю из вежливости.
15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.
16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».
18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.
19. Люди охотно беседуют со мной.
20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.
21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.
22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.
23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.
24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.
25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.
26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи хорошо знакомого мне собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.

30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю.

Подведите итоги

Подсчитайте сумму баллов, используя ключ.

Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы:

- 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30

и за ответ «нет» на вопросы:

- 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28.

Оцените свой результат

25-50 баллов. Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у Вас есть, чему поучиться. Надеемся, Вы объективно и честно оценили свое умение слушать.

20-24 балла. Вы хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

15-19баллов. Вероятно, Вы считаете себя хорошим слушателем, но Вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают Вам овладеть искусством слушания.

10-14баллов. Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что Вы делаете правильно, и это позволяет Вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше Вы делаете неправильно, и это отталкивает Ваших собеседников.

Меньше 9 баллов. Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает Вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

3. Методика диагностики межличностных отношений (Тест Т. Лири)

При выявлении коммуникативных и организаторских качеств личности важно проследить степень их выраженности в межличностных отношениях. Для этой цели предназначен тест Т. Лири, который приводится ниже.

Тест-опросник Т. Лири представляет собой 128 характерологических утверждений. С его помощью определяется степень выраженности свойств личности, которые могут быть сгруппированы в 8 психологических тенденций, определяющих различные личностные черты.

Первая тенденция - доминантность, склонность к руководству, лидерству. Отражает лидерские данные, стремление к доминированию, независимости, способность брать на себя ответственность.

Вторая тенденция - уверенность в себе, состоятельность. Отражает не только уверенность в себе, но и такие черты характера, как независимость, деловитость, самоуверенность, самовлюбленность, а в крайнем проявлении - эгоистичность и черствость.

Третья тенденция - непреклонность, воля, настойчивость, некоторый консерватизм. Позволяет оценить такие качества, как раздражительность, критичность, нетерпимость к ошибкам партнера. Крайняя выраженность этой тенденции может проявляться в насмешливости и язвительности.

Четвертая тенденция - независимость, отчужденность, скептицизм, упрямство, негативизм, холодность, дистанция в общении. Характеризует недоверчивость, подозрительность, ревность, обидчивость, злопамятность.

Пятая тенденция - зависимость, подчиненность, неприспособленность, уступчивость, кротость, пассивная подчиняемость.

Шестая тенденция - неуверенность в себе, незрелость, несамостоятельность, доверчивость, послушность, зависимость. Оценивает такие качества личности, как уважительность, благодарность, стремление доставлять радость партнеру.

Седьмая тенденция - общительность, уживчивость, ориентация на мнение окружающих, чрезмерный конформизм. Характеризует способность к взаимопомощи, общительность, доброжелательность, внимательность, демократизм.

Восьмая тенденция - отзывчивость, альтруизм, бескорыстие, жертвенность. Отражает деликатность, нежность, терпимость к недостаткам, умение прощать.

Инструкция по заполнению теста-опросника Т. Лири

Вариант 1. Дайте оценку, по возможности искреннюю и объективную, самому себе - такому, какой Вы есть, по Вашему мнению. Для этого отметьте в бланке ответов номера тех качеств, которыми Вы обладаете. Если же Вы считаете, что те или иные качества Вам не свойственны, то не отмечайте их.

Вариант 2. После оценивания своего реального «Я» вновь прочтите все утверждения опросника, и отметьте те из них, которые соответствуют Вашему представлению об идеальном «Я», то есть каким Вам, по Вашему мнению, следовало бы быть в идеале. Оцениваемые Вами качества идеального «Я» можно проставлять в новой бланке ответов либо в прежнем бланке. В последнем случае отметки следует делать иным способом (другим знаком, другим цветом).

Вариант 3. Таким же образом, как и в первых двух вариантах, дайте оценку перечисленных в опроснике качеств личности Вашего сослуживца (начальника, подчиненного): «Мой сослуживец (начальник, подчиненный), такой, как он есть на самом деле»; «Мой идеал сослуживца (начальника, подчиненного)». Такую же работу выполняет Ваш партнер.

При групповом обследовании испытуемым выдаются только бланки ответов, а стимульный материал (тест-опросник) зачитывается экспериментатором. На каждый ответ дается 5-8 секунд. Обращается внимание испытуемых, что, утверждения опросника сформулированы в третьем лице, и требуется умение взглянуть на себя со стороны.

Если инструкция Вам понятна, приступайте к работе. Итак, Вы человек, который...

1. Умеет нравиться.
2. Производит впечатление на окружающих.
3. Умеет распоряжаться, приказывать.
4. Умеет настоять на своем.
5. Обладает чувством собственного достоинства.
6. Независимый.
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Может проявить безразличие.
9. Способен быть суровым.
10. Строгий, но справедливый.
11. Может быть искренним.
12. Критичен к другим.
13. Любит поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается.
17. Способен быть критичным к себе.
18. Способен признать свою неправоту.
19. Охотно подчиняется.
20. Покладистый.
21. Благодарный.
22. Восхищающийся и склонный к подражанию.
23. Уважительный.
24. Ищущий одобрения.
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи.
26. Стремится ужиться с другими.
27. Доброжелательный.
28. Внимательный и ласковый.
29. Деликатный.
30. Ободряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.
33. Способен вызвать восхищение.

34. Пользуется у других уважением.
35. Обладает талантом руководителя.
36. Любит ответственность.
37. Уверен в себе. Самоуверен и напорист.
39. Деловой, практичный.
40. Соперничающий.
41. Стойкий и крутой, где надо.
42. Неумолимый, но беспристрастный.
43. Раздражительный.
44. Открытый и прямолинейный.
45. Не терпит, чтобы им командовали.
46. Скептичен.
47. На него трудно произвести впечатление.
48. Обидчивый, щепетильный.
49. Легко смущается.
50. Неуверенный в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.
53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.
57. Всегда любезен в общении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Щедрый.
65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный.
68. Властный.
69. Хвастливый.
70. Надменный и самодовольный.
71. Думает только о себе.
72. Хитрый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Расчетливый.
75. Откровенный.
76. Часто недружелюбен.
77. Озлоблен.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.

80. Долго помнит обиды.
81. Самобичующий.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый, несамостоятельный.
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим принимать решения.
88. Легко попадает впросак.
89. Легко поддается влиянию других.
90. Готов довериться другому.
91. Благорасположен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирует.
93. Прощает все.
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам.
96. Стремится помочь каждому.
97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидает восхищения от каждого.
99. Распоряжается другими.
100. Деспотичный.
101. Относится к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный.
103. Эгоистичный.
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый.
106. Злой, жестокий.
107. Часто гневлив.
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный.
110. Проникнут духом противоречия.
111. Упрямый.
112. Недоверчивый и подозрительный. ИЗ. Робкий.
114. Стыдливый.
115. Услужливый.
116. Мягкотелый.
117. Почти никому не возражает.
118. Навязчивый.
119. Любит, чтобы его опекали.
120. Чрезмерно доверчив.
121. Стремится снискать расположение каждого.
122. Со всеми соглашается.
123. Всегда со всеми дружелюбен.
124. Всех любит.
125. Слишком снисходителен к окружающим.

126. Стараются утешить каждого.
 127. Заботится о других в ущерб себе.
 128. Портит людей чрезмерной добротой.

Обработка результатов тестирования

1. Производится подсчет количества утверждений, отмеченных в бланках ответов по каждой из восьми шкал соответствующих тенденций (см. ключ к опроснику), согласно приведенным вариантам ответов на тест-опросник.

2. В зависимости от суммы баллов, набранных по каждой из шкал восьми тенденций, определяют диапазон проявления свойств личности:

- адаптивная зона: от 0 до 6 баллов;
- промежуточная зона: от 7 до 11 баллов;
- дезадаптивная зона: от 12 до 16 баллов.

Для графического изображения идеальных и реальных представлений о себе и друг о друге всех испытуемых можно построить полигоны исследуемых признаков. В качестве примера один из полигонов испытуемого Б., ответившего на вопросы теста по первому варианту, показан ниже (пример взят из практики работы со студентами Таллинского отделения Школы практической психологии).



Рис. 1. Полигон представлений о себе (своего «Я») испытуемого Б.):

сплошная ломаная кривая — идеальное «Я»;

прерывистая ломаная — реальное «Я»

Интерпретация данных тестирования

Представленное ниже описание личностных качеств испытуемых исходит из высокой степени выраженности свойств личности. Исходя из этого, интерпретация данных тестирования должна ориентироваться на

преобладание одних показателей над другими и в меньшей степени — на абсолютные их величины.

Тенденция I - доминирование. Экспансия власти: чем ее больше, тем лучше, желание иметь вес, значение в глазах других, иметь успех, распоряжаться. Мотивация борьбы, агрессии, завоевания. Тщеславный тип лидера.

Тенденция II - уверенность в себе. Эгоцентризм, независимость, эгоистический рационализм (деловитость по отношению ко всему, что может принести благополучие лично ему, по отношению к другому же - равнодушие). В отношениях с людьми — дипломатия, уступки, если это даст положительный результат. И сопротивление, если это угрожает личному покою и комфорту. Лидер эгоистичный, честолюбивый.

Тенденция III - консерватизм. Ригидность реакций, сила воли, настойчивость в достижении цели любыми средствами. Открыт. Прямолинеен. Раздражителен. Если встречает сопротивление, проявляет недружелюбие, агрессию, гнев. Не идет на уступки и компромиссы, упрям из принципа. Тип лидера - авторитарный. Отсутствие эмпатии, садистские тенденции.

Тенденция IV - скептицизм. Негативный, неудавшийся лидер. Всегда в оппозиции. Недоверчив. Сопrotивляется любому влиянию, постоянно отстаивает свою позицию, даже если на нее никто не посягает. Борьба, но не активная, а оборонительная. Тайное тщеславие, подозрительность, самодурство, мстительность.

Тенденция V - уступчивость. Комплекс вины и неполноценности, социальная неприспособленность и ущербная самооценка. Самобичевание. Безынициативность. Робость.

Тенденция VI - зависимость. Незрелость. Инфантильность. Несамостоятельность. Поиск опеки сильных лиц, руководства, помощи. Ведомый. Антидоминантный.

Тенденция VII - конформизм. Ориентация на мнение окружающих, боязнь общественного мнения. Поиск социального одобрения. Внушаемость. В коллективе общителен, активно сотрудничает с лидером. Если сам оказывается лидером, то демократического типа.

Тенденция VIII - отзывчивость. Эмпатия, эмоциональная реактивность, чувствительность к поведению других. Умение сопереживать. Альтруизм. Служение идеалу или идолу, самоотдача. Бескорыстие. Материнский тип отношения с людьми. Опека над слабыми и беззащитными. Человек совестливый, обязательный, исполнительный. Дорожит мнением окружающих. Дорожит мнением референтной группы, а не вообще, то есть ориентация на социум по интровертированному типу. Это существенное отличие от тенденции VII. Там - ориентация на социум по экстравертированному типу.

4. Методика определения уровней сработанности и совместимости

Межличностная совместимость - этоприятие партнеров по совместной деятельности. Приятие основано на оптимальном сочетании значимых для межличностного взаимодействия индивидуально-психологических характеристик партнеров по общению (ценностных ориентации интересов, мотивов, потребностей, характеров, темпераментов, темпа и ритма психофизиологических реакций и т.п.). Оптимальное сочетание индивидуально-психологических характеристик проявляется в поведении и поступках. Межличностная совместимость сопровождается положительными эмоциями: взаимной симпатией, уважением, уверенностью в благополучном исходе контактов между партнерами по общению. Особое значение психологическая совместимость приобретает в сложных условиях совместной деятельности, когда достижение общей цели происходит при дефиците средств, времени, пространства и количества участников (продолжительные экспедиции, подводное плавание, космические полеты, альпинистские походы и т. п.).

От психологической совместимости следует отличать сработанность, под которой понимается согласованность в работе между ее участниками. Согласованность здесь понимается как единомыслие, общность точек зрения, единодушие. Сработанность определяется эффективностью деятельности, непременным условием которой является высокий профессионализм. Уровни сработанности и совместимости могут быть определены социометрическими техниками. Одна из таких техник в разработке Е. Е. Обозова приведена ниже.

Инструкция

Каждому из двух партнеров по совместной деятельности предлагается ответить «да», «пожалуй, да», «нет» на суждения по тестам «Сработанность» и «Совместимость» в соответствии со своим представлением о партнере. Ответы заносятся в бланк для ответов.

Сработанность

1. Он правильно выполняет свои профессиональные функции.
2. Работу он выполняет вовремя, не задерживая других.
3. Он качественно выполняет работу (поле него не надо что-либо переделывать).
4. Он правильно понимает профессиональные функции других.
5. Он точно оценивает быстроту работы других.
6. Он правильно оценивает качество работы других.

Бланк для ответов

№ вопр.	Да	Пожалуй, да	Нет
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Общая сумма баллов _____

Совместимость

1. Он соперничает другим, если совместная работа выполняется хуже.
2. Он приходит на помощь, если общая работа не ладится.
3. Он хорошо чувствует, как идет общая работа, хорошо или плохо.
4. Он готов прийти на помощь другим, когда это нужно.
5. Он быстро готов откликнуться на просьбу о помощи.
6. С ним легко работать.

Бланк для ответов

№ вопр.	Да	Пожалуй, да	Нет
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Общая сумма баллов _____

Обработка результатов тестирования

По тесту «Сработанность» каждого из партнеров по общению и совместной деятельности подсчитывается сумма баллов по ответам «Да», «Пожалуй, да», «Нет».

Выводится общая сумма баллов за эти ответы.

- За ответ «Да» присваивается 2 балла;
- за ответ «Пожалуй, да» — 1 балл;
- за ответ «Нет» - 0 баллов.

Общая сумма баллов, набранных одним партнером, складывается с общей суммой баллов, набранных другим партнером.

Если в итоге результат равен 0 (что бывает крайне редко), то можно констатировать, что сработанности между партнерами по совместной деятельности нет.

При 1-2 баллах сработанность считается слабой.

При 3-6 баллах сработанность считается удовлетворительной.

При 7-9 баллах сработанность хорошая.

При 10 и более баллах сработанность считается отличной.

Точно так же делается расчет уровней совместимости партнеров по совместной деятельности,

5. Методика определения организаторских и коммуникативных качеств

Некоторые организаторские и коммуникативные качества личности, такие, как деловитость, уверенность, требовательность, стремление к доминированию в группе и др., могут быть определены с помощью теста-опросника Л. П. Калининского¹. Несомненное достоинство этой методики состоит в том, что она позволяет определить уровни развития перечисленных выше качеств, сравнить их сильные и слабые стороны.

Регистрационный бланк

ФИО _____
 Возраст _____
 Образование _____
 Профессия _____

Опросник может быть использован как при самооценке своих организаторских и коммуникативных качеств, так и при оценке этих качеств у испытуемых. Всего можно определить уровни десяти личностных качеств: *направленность личности, деловитость, стремление к доминированию в группе, уверенность, требовательность, упрямство, уступчивость, зависимость, психологический такт, отзывчивость.*

Опросник содержит 160 утверждений, которые требуют 20-30 минут интенсивной работы по самооценке личности. В случае оценивания качеств испытуемого другим лицом утверждения опросника следует читать от третьего лица (к примеру, вместо «Очень люблю привлекать к себе внимание» следует читать «Очень любит привлекать к себе внимание» и т.п.). Ниже дается описание теста-опросника Л.П. Калининского.

Инструкция

Постарайтесь охарактеризовать себя. Это не испытание Вашего интеллекта или способностей. Выявляются некоторые особенности Вашего повседневного реагирования. Большинство свойств, названных в анкете, нельзя однозначно назвать хорошими или плохими, но они проявляются в Вашем поведении. Если свойство Вам подходит, обведите цифру, указывающую порядковый номер свойства.

Не обдумывайте слишком долго, на ответы дается не более 15-20 минут.

¹ См. Калининский Л. П. Методика психодиагностики профессионально значимых и деловых качеств будущего специалиста // Содержание и методы профессионального воспитания студентов. — Тюмень, 1981; Карпов Г. Ф., Михайлычев Е. А. Методика изучения личности учащихся ПТУ. - М.: Высшая школа, 1989. - С. 77-78.

Помните:

- 1) отмечать свойство нужно только в том случае, если оно проявляется в большинстве ситуаций;
 - 2) не пропускайте плохие (с Вашей точки зрения) свойства и те, которые якобы повторяются;
 - 3) чем больше отмеченных свойств, тем полнее Вы себя характеризуете.
- Убедившись, что инструкция Вами понята, работайте быстро и отвечайте искренне.

Опросник

1. Способен «заряжать» энергией других людей.
2. Способен к продвижению в сфере руководства людьми.
3. Деспотичный.
4. Очень люблю привлекать к себе внимание.
5. Неумолимый.
6. Крайне неуступчивый.
7. Проявляю излишнюю готовность к подчинению.
8. Зависимый, несамостоятельный.
9. Излишне снисходителен.
10. Способен поступиться своими интересами ради других людей.
11. Бывают такие мысли, о которых не хотел бы, чтобы знали другие люди.
12. Пользуюсь доверием однокурсников (коллег по работе).
13. Отличаюсь большой работоспособностью.
14. Начальственно-повелительный.
15. Расчетливый, забочусь только о себе.
16. Крайне строгий/резкий.
17. Обидчивый, излишне принципиальный.
18. Робкий.
19. Склонен к слепому подражанию.
20. Нетребовательный.
21. Слишком снисходителен к окружающим.
22. Полностью свободен от всяких предрассудков.
23. Способствую продвижению своих товарищей (коллег).
24. Умею держать слово.
25. Произвожу впечатление значительности.
26. Ревниво отношусь к успехам других.
27. В основном критичен к другим.
28. Мстительный.
29. Стыдливый.
30. Навязчивый.
31. Часто уступаю общественному мнению.
32. Склонен прощать все.
33. Поддерживаю дух сотрудничества.

34. Всегда отвечаю за свои решения.
35. Способен проявить высокомерие.
36. Эгоистически практичен, деловит.
37. Нетерпим к ошибкам других.
38. Не терплю, чтобы мною командовали.
39. Застенчивый.
40. Предоставляю право другим принимать решения вместо себя.
41. Нестрогий.
42. Порчу людей чрезмерной добротой.
43. За всю жизнь не сделал ни одного плохого поступка.
44. В случае необходимости способен воспитать себе заместителя.
45. Способен действовать с некоторым риском, не ожидая указаний.
46. Способен подчинять, попирая волю других.
47. Себялюбивый.
48. Язвительный, насмешливый.
49. Действую по прихоти и произволу.
50. Стеснительный.
51. Люблю прибегать к помощи других.
52. Чересчур считаюсь с мнением окружающих.
53. Переполнен чрезмерным сочувствием.
54. Иногда смеюсь при нескромных шутках.
55. Способен создавать вокруг себя благоприятный психологический климат.
56. Реалистически оцениваю других.
57. Властный.
58. Ответственный, добросовестный.
59. Безоговорочный, не допускаю отклонений.
60. Противодействую любому влиянию.
61. Кроткий.
62. Люблю поплакаться.
63. Всегда любезен в общении.
64. Люблю заботиться о других.
65. Идеино убежден.
66. Отличаюсь точностью и организованностью ума.
67. Ожидаю восхищения и почтения от каждого.
68. Обязательный (выполняющий непременно и точно).
69. Раздражительный.
70. Недоверчивый, подозрительный.
71. Тихий.
72. Ищу опеки сильных лиц.
73. Общительный и уживчивый.
74. Бескорыстный, щедрый.
75. Бывает, что передаю слухи.
76. Преимущественно честный и правдивый.
77. Умею контролировать работу других.

78. Люблю ответственность.
79. Стремлюсь проявлять личную инициативу.
80. Бесчувственный, равнодушный.
81. На меня трудно произвести впечатление.
82. Смирный.
83. Охотно принимаю советы.
84. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи.
85. Стараюсь утешить каждого.
86. Не было случая, чтобы нарушил обещания.
87. Порядочен во всех отношениях.
88. Стремлюсь к повышению своих деловых и организаторских качеств.
89. Иногда пробуждается желание командовать, повелевать другими.
90. Способен убедить в правильности своих решений.
91. Резкий, грубоватый.
92. Часто разочаровываюсь.
93. Незлобивый.
94. Ищу одобрения.
95. Чуткий, внимательный.
96. Расположен ко всем.
97. Бывает, что говорю о вещах, в которых не совсем разбираюсь.
98. Придерживаюсь твердых принципов.
99. Сознательно и надежно выполняю свою работу.
100. Обладаю талантом организатора.
101. Требовательный и критичный к себе.
102. Способен быть суровым.
103. Склонен думать, что меня часто притесняют.
104. Покорный.
105. Мягкий, колеблющийся.
106. Деликатный.
107. Забочусь о других в ущерб себе.
108. Всегда и во всем согласен с решением руководителей.
109. Обладаю высоким культурным уровнем.
110. Повышаю свою деловую квалификацию.
111. Люблю быть во главе.
112. Обладаю чувством собственного достоинства.
113. Склонен к дерзким ответам.
114. Прибегаю к упорству.
115. Критичен преимущественно по отношению к себе.
116. Склонен почитать авторитеты.
117. Проявляю чувство меры и такта во взаимоотношениях.
118. Добрый, вселяющий уверенность.
119. Обладаю широким кругозором.
120. Способен в большинстве случаев принять верное решение.
121. Стремлюсь к успеху.

122. Люблю соревноваться.
123. Строгий, но справедливый.
124. Несговорчивый.
125. Склонен к самобичеванию.
126. Почти никогда и никому не возражаю.
127. Умею расположить к себе.
128. Отзывчивый к призывам о помощи.
129. Социально активен.
130. Дисциплинирован.
131. Стремлюсь распоряжаться другими.
132. Стремлюсь к известности.
133. Умею настоять на своем.
134. Упрямый.
135. Склонен чаще соглашаться.
136. Склонен ждать указаний.
137. Гибкий, умеющий приноровиться к обстоятельствам.
138. Ко всем проявляю симпатию.
139. Стремлюсь к самосовершенствованию.
140. Способен принять новое.
141. Люблю давать советы.
142. Независимый, надеющийся на себя.
143. Открытый и прямолинейный.
144. Стремлюсь добиваться своего, иногда вопреки необходимости.
145. Уступчивый.
146. Люблю, чтобы меня опекали.
147. Способен в тактичной форме потребовать исполнения задачи.
148. Великодушен и терпим к недостаткам других.
149. Всегда высказываюсь в духе общепринятого, даже если знаю, что сказанное никогда не будет раскрыто.
150. Способен мобилизовать и направить совместные усилия людей на достижение общих целей коллектива.
151. Хотел бы, чтобы мой сын или дочь работали под руководством такого человека, как я.
152. Умею распоряжаться, приказывать.
153. Уверен в себе, напорист.
154. Категоричен, повелителен.
155. Проникнут духом противоречия.
156. Мягкотелый.
157. Послушный.
158. Прост и естественен в общении.
159. Нежный и мягкосердечный.
160. Случалось, что опаздывал на свидание или на работу.

Обработка результатов тестирования

Обработку протокола следует начинать с определения достоверности ответов испытуемого. Шкала «Достоверность» занимает последнюю цифровую горизонталь в ключе к опроснику (151,152, 153,... 160) и в общую сумму свойств, отмеченных в вертикальных шкалах, не входит (см. стр. 450).

Если испытуемый отвечает искренне, нечетные цифры (151,153, 155, 157,159) должны быть обведены, а четные (152,154,156, 158, 160) — не обведены. Ответы считаются достоверными, если испытуемый солгал не более четырех раз. При пяти неискренних ответах результаты опроса подвергаются сомнению, при шести и более — считаются недостоверными. В последнем случае обработка и интерпретация результатов тестирования не производится.

После проверки результата тестирования на искренность испытуемого определяют профиль его личностных свойств.

Определение профиля личностных свойств

Подсчитываем число отмеченных (взятых в кружок) цифр отдельно по каждой вертикальной шкале. Результаты записываются в горизонтальную строку «Сумма». Цифры, которые будут проставляться в строке «Сумма», означают степень выраженности каждого из десяти параметров. Выделены четыре степени выраженности психологических свойств: номинальная (0-3 балла), потенциальная (4-7 баллов), перспективная (8-11 баллов) и суперзона (свыше 12 баллов). Профиль личностных свойств определяется следующим образом.

Вначале по вертикали подсчитывается, сколько цифр взято в кружок, кроме цифр шкалы 4 «Достоверность». Например, обведено 12 цифр. Эта сумма находится на границе между перспективной зоной и суперзоной. В этой же колонке, но в разделе «Зона» напротив цифры 12 ставится первая точка. Аналогичным образом отмечают остальные параметры и точки соединяются прямыми линиями. Получается профиль выраженности десяти качеств личности.

В случае если профиль всех десяти параметров испытуемого не выходит за пределы номинальной зоны, можно предположить, что он не желает сотрудничать с экспериментатором, либо это происходит из-за быстрого для него темпа чтения качеств экспериментатором (при групповом тестировании). Подобное может происходить и из-за того, что испытуемый отмечал только хорошие, по его мнению, качества, обнаруживая тем самым сознательное приспособление к экспериментатору и конформность. Может быть, исследуемые свойства у испытуемого действительно слабо выражены. В последующей беседе с ним, как правило, выясняется подлинная причина распределения исследуемых свойств личности испытуемого в пределах только номинальной зоны.

На основе данных тестирования и определения профиля личности испытуемого интерпретируются результаты диагностики его качеств.

Верхняя, цифровая часть протокола делится на три блока (нижний, средний и верхний), включающие по пять показателей.

Нижний блок любой шкалы составляют показатели, характеризующие адаптивное, то есть нормальное, приспособительное поведение. Верхний — дезадаптивное поведение, иначе говоря, это зона конфликтного поведения. Чем больше показателей верхнего блока будет отмечено в протоколе, тем вероятнее возможность конфликтного поведения личности.

ПРОТОКОЛ (для экспериментатора)

ФИО _____

Возраст _____

Пол _____

Род занятий Дата _____

Ключ к опроснику

1. Направленность.

Адаптивное поведение: стремление к повышению своего интеллекта и кругозора, к мобилизации совместных усилий людей на достижение общих целей коллектива (101-105). Содержательность и многообразие потребностей и интересов при сосредоточенности вокруг общественных, коллективистских целей деятельности. Способность работать коллективно и для коллектива (51-55).

Конфликтная зона: просматривается тенденция к выходу за рамки групповых интересов (1-5).

2. Деловитость.

Адаптивное поведение: стремление к повышению деловых и организаторских качеств (106-110). Уверенность, ответственность за свои решения. Проявление функций внешнего контроля, собственной организации деятельности (56—60).

Конфликтная зона: проявление деловой активности в сфере руководства людьми. Способность идти на риск ради достижения поставленных целей (6-10).

3. Доминирование.

Адаптивное поведение: стремление к лидерству (111-115), властность (61-65). Экспансия власти. Желание иметь вес в глазах других. Желание распоряжаться, иметь успех, попирая чужие желания и волю. Мотивы борьбы, завоевания. Тщеславие. Лидер авторитарного типа.

Конфликтная зона: деспотичность (11-15). Подчиняет себе в силу излишнего стремления быть во главе, действует грубо, ради собственной цели. Борьба, проявление агрессии.

4. Уверенность в себе.

Адаптивное поведение: самоуважение (116-120), самолюбие (66-70). Убежден в собственных силах, надеется на себя. Стремится создать хорошее мнение о себе у окружающих в силу повышенного чувства собственного достоинства. Честолюбив, жаждет известности, стремится к почетному положению. Лидер авторитарного типа.

Конфликтная зона: себялюбие (16-20). Ревниво относится к успехам и благополучию других людей. Эгоистический рационализм (деловитость по отношению ко всему, что может принести благополучие лично ему, активный выбор полезного для себя) и своеобразная дипломатия (уступки, если это дает положительный для него результат, и сопротивление, если это угрожает личному комфорту и покою).

5. Требовательность, жестокость.

Адаптивное поведение: требовательность (121-125), жесткость (71-75). Сила воли, решительная и категоричная форма просьб. Настойчивость в достижении цели любыми средствами. Открыт, прямолинеен, раздражителен. Если встречает сопротивление, проявляет агрессию, недружелюбие, гнев. Лидер авторитарного типа.

Конфликтная зона: непримиримость (21-25). Не идет на уступки и компромиссы. Упрям из принципа. Отсутствие эмпатии. Садистские тенденции — стремление позлословить о ком-либо у него за спиной, испытывая при этом удовольствие.

6. Упрямство, негативизм.

Адаптивное поведение: упрямство (126-130), скептицизм (76-80). Неуступчивость. Несговорчивость. Сомнение, скептически-недоверчивое отношение. Стремление добиться своего, отстаивает свою позицию. Оборона в отношениях с лидерами. Оппозиция. Сопrotивляется любому влиянию.

Конфликтная зона: негативизм (26-30). Крайняя неуступчивость. Стремление добиться своего вопреки необходимости, здравому смыслу. Активно противодействует всякому вмешательству извне. Тайное тщеславие, мстительность, ревность, подозрительность, обидчивость, самодурство.

7. Уступчивость. *Адаптивное поведение:* уступчивость (131-135), кротость (81-85). Сговорчивость, готовность уступить без спора. Стремление добровольно отказаться в пользу другого. Соглашается и покоряется, перестает сопротивляться мнению, влиянию, установкам без всякого нажима. Предоставляет возможность кому-либо продвинуться в чем-либо прежде себя. Склонен к компромиссам и послаблениям. Покорный, незлобивый, смиренный.

Конфликтная зона: пассивная подчиненность (31-35). Самобичевание, безынициативность, робость. Непроизвольное подражание, неосознаваемая, безотчетная зависимость от кого-либо или чего-нибудь. Легко поддается воздействию других. Возможны проявления ощущения вины и неполноценности (гипертрофированная робость, стыдливость, униженность, ущербная самооценка, социальная неспособность).

8. Зависимость.

Адаптивное поведение: послушание (136-140), неуверенность в себе (86-90). Колеблющийся, несамостоятельный, сомневающийся в своих силах и возможностях. Послушный, склонный к подражанию. Предпочитает подчиняться другим, чужой воле при отсутствии самостоятельности, свободы.

Конфликтная зона: зависимость (36-40). Поиск опеки сильных лиц, руководства, помощи. Некритическое следование образцам, апелляция к авторитетам. Социальная незрелость. Человек ведомый, легко поддается внешним воздействиям других.

9. Психологический такт.

Адаптивное поведение: тактичность (141-145), чуткость (91-95). Во взаимоотношениях с людьми выражено чувство меры и такта. Быстро устанавливает меру воздействия, влияние и контакт с другими людьми, исходя из их индивидуальных особенностей. Быстро находит нужный тон, находчив при первом знакомстве, контактах. Умеет оценить обстановку и приноровиться к ней. Содействует благополучию других. Активно сотрудничает с лидером, общителен и уживчив. Естественен в обращении. Может быть лидером демократического типа, тактически гибким.

Конфликтная зона: мягкость (41-45). Излишняя мягкость, снисходительность сочетается с некоторыми оттенками конформизма (ориентация на мнение окружающих, поиск социального одобрения).

10. Отзывчивость.

Адаптивное поведение: отзывчивость (146-150), бескорыстие (96-100). Легко отзывается на чужие нужды, готов помочь. Чувствителен к поведению других. Умеет сопереживать. Не стремится к личной выгоде. Присущи самоотдача, бескорыстие. Опека над слабыми и беззащитными. Сострадательный, великодушный. Может быть лидером демократического типа с альтруистической направленностью.

Конфликтная зона: жертвенность (46-50). Снисходительный к другим до готовности бескорыстно жертвовать своими интересами.

Пользователи данной методики могут не только проводить сравнительный анализ развития организаторских и коммуникативных качеств личности испытуемых, активистов и неформальных лидеров, но и выявлять (при проведении группового опроса) резерв актива. Анализ противоречий организаторских качеств позволяет своевременно корректировать поведение испытуемых (клиентов), целенаправленно руководить их самовоспитанием, подключать к тем видам деятельности, которые помогут одним преодолеть излишнюю податливость или упрямство, другим — развивать отзывчивость, психологический такт и т. д.

Выявление качеств личности по данной методике дает возможность сравнивать их с другими чертами личности, определяемыми по тесту-опроснику Р. Кэттелла, вычислять корреляционные зависимости между ними, интерпретировать результаты комплексных психодиагностических

исследований, делая соответствующие выводы и заключения о психологических свойствах и состояниях испытуемых.

6. Тест «Язык мимики и жестов» (В. Д. Коновалов)

Отметьте выбранные Вами альтернативы в 20 нижеследующих утверждениях.

1. Вы считаете, что мимика и жесты - это:
 - а) спонтанное выражение душевного состояния человека в данный конкретный момент
 - б) дополнение к звучащей речи
 - в) предательское проявление нашего подсознания
2. Считаете ли Вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин?
 - а) да
 - б) нет
 - в) не знаю
3. Как Вы здороваетесь с очень хорошими друзьями?
 - а) радостно кричите: «Привет!»
 - б) сердечным рукопожатием
 - в) слегка обнимаем друг друга
 - г) приветствуете их сдержанным движением руки
 - д) целуете друг друга в щеку.
4. Какая мимика и жесты означают во всем мире одно и то же? (дайте три ответа):
 - а) качают головой
 - б) кивают головой
 - г) морщат лоб
 - д) подмигивают
 - е) улыбаются
 - ж) морщат нос
5. Какая часть тела самая выразительная? Выберите два ответа,
 - а) ступни ног
 - б) ноги
 - в) руки
 - г) кисти рук
 - д) плечи
6. Какая часть Вашего лица наиболее выразительна? Дайте два ответа,
 - а) лоб
 - б) брови
 - в) глаза
 - г) нос
 - д) губы
 - е) углы рта

7. Когда Вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно Ваше отражение, в первую очередь Вы обращаете внимание:

- а) на то, как на Вас сидит одежда
- б) на прическу
- в) на походку
- г) на осанку
- д) ни на что

8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в Вашем представлении это означает, что:

- а) ему есть, что скрывать
- б) у него некрасивые зубы
- в) он чего-то стыдится

9. На что Вы прежде всего обращаете внимание у Вашего собеседника?

- а) на глаза
- б) на рот
- в) на руки г), на позу

10. Если Ваш собеседник, разговаривая с Вами, отводит глаза, это для Вас признак:

- а) нечестности
- б) неуверенности в себе
- в) собранности

11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?

- а) да
- б) нет
- в) не знаю

12. Мужчина заговаривает с женщиной. Он это делает, потому что:

а) первый шаг всегда делает именно мужчина
б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили

в) он достаточно мужественен, чтобы рискнуть получить от ворот поворот

13. У Вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют тем сигналам, которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему Вы больше всего поверите?

- а) словам
- б) сигналам
- в) он вообще вызовет у Вас подозрение

14. Поп-звезды часто направляют публике «сигналы», имеющие однозначно эротический характер. Что, по-вашему, за этим кроется?

- а) просто фиглярство
- б) они «заводят» публику
- в) это выражение их собственного настроения

15. Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Что с Вами происходит?

- а) смотрите совершенное спокойно

- б) реагируете на происходящее каждой клеточкой своего существа
 в) закрываете глаза при особенно страшных сценах.
16. Можно ли контролировать свою мимику?
- а) да
 б) нет
 в) только отдельные ее элементы
17. При интенсивном флирте Вы «изъясняетесь» преимущественно:
- а) глазами
 б) руками
 в) словами
18. Считаете ли Вы, что большинство Ваших жестов:
- а) «подсмотрены» у кого-то и заучены
 б) передаются из поколения в поколение
 в) заложены от природы
19. Если у человека борода, для Вас это признак:
- а) мужественности
 б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица
 в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться
20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от друга. Вы согласны с этим?
- а) да
 б) нет
 в) только у пожилых людей

Обработка и интерпретация результатов тестирования

Подсчитайте количество набранных Вами очков по ключу.

Ключ

1	а - 2	б - 4	в - 3			
2	а - 1	б - 3	в - 0			
3	а - 4	б - 4	в - 0	г - 2	д - 4	
4	а - 0	б - 0	в - 1	г - 1	д - 0	е - 1
5	а - 1	б - 2	в - 3	г - 4	д - 2	
6	а - 2	б - 1	в - 3	г - 2	д - 2	е - 2
7	а - 1	б - 3	в - 3	г - 2	д - 0	
8	а - 3	б - 1	в - 1	г - 1		
9	а - 3	б - 2	в - 2			
10	а - 3	б - 2	в - 1			
11	а - 0	б - 3	в - 1			
12	а - 1	б - 4	в - 2			
13	а - 0	б - 4	в - 3			
14	а - 4	б - 2	в - 0			
15	а - 4	б - 0	в - 1			
16	а - 0	б - 2	в - 1			
17	а - 3	б - 2	в - 1			
18	а - 2	б - 4	в - 0			
19	а - 3	б - 2	в - 1			
20	а - 4	б - 0	в - 2			

73-56 очков. У Вас отличная интуиция, Вы обладаете способностью понимать других людей, у Вас есть наблюдательность и чутье. Но Вы слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для Вас второстепенное значение. Если Вам улыбнулись, Вы уже готовы поверить, что Вам объясняются в любви. Ваши «приговоры» слишком поспешны, и в этом кроется для Вас опасность, можно напасть пальцем в небо! Делайте на это поправку, и у Вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях.

5- 34 очка. Вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и Вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но Вы еще не совсем умеете использовать эту информацию в реальной жизни (например, для того чтобы правильно строить свои взаимоотношения с окружающими). Вы склонны скорее буквально воспринимать сказанные Вам слова и руководствоваться ими. Например, кто-то скажет Вам: «Мне с Вами совсем не скучно», сделав при этом скучную мину. Но Вы поверите словам, а не выражению лица, хотя оно весьма красноречиво. Развивайте интуицию, больше полагайтесь на ощущения.

33-16 очков. Увы, язык мимики и жестов для Вас - китайская грамота. Вам очень трудно правильно оценивать людей. И дело не в том, что Вы на это не способны, просто Вы не придаете этому значения. И напрасно! Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на мелких жестах окружающих Вас людей, тренируйте наблюдательность. Помните пословицу: «Тело - это перчатка для души». Немного понимать душу другого — верное средство самому не попасть в капкан одиночества.

Не огорчайтесь, если Вами набрана наименьшая сумма баллов. Любой тест - это не приговор, скорее всего, он дает информацию к размышлению. От размышления никогда не следует отказываться, тем более тогда, когда информация имеет к Вам непосредственное отношение. Главное, чтобы эта информация не была проигнорирована, а послужила основанием для работы над своим имиджем и способностью понимать других.

7. Тест «Поддаетесь ли вы чужому мнению?» (Я. В. Киришева - Н. В. Рябчикова)

Выберите один вариант ответа («а», «б» или «в») на каждый из предложенных вопросов.

1. Вносите ли Вы в свою одежду основательные изменения, если мода в корне меняется?

а) в таком случае я вынужден это сделать

б) нет, так как я одеваюсь не по рекомендациям модных журналов, а в соответствии со своей индивидуальностью

в) очень мало, заимствую то, что нравится

2. Хороший ли Вы спорщик?

а) да, чаще всего мое мнение одерживает верх над мнением другого

б) едва ли, обычно я обнаруживаю, что в большей или меньшей степени прав другой человек

в) нет, потому что как бы я ни был уверен в своей правоте, я не могу подыскать соответствующих аргументов

3. Доверяете ли Вы мнению других о человеке, который Вам не знаком?

а) зависит от того, кто высказывает это мнение

б) почему бы и нет

в) нет, потому что доверяю лишь тому, в чем сам убежден

4. Случается ли так, что никому в компании не нравится телепередача, а Вам нравится?

а) разумеется, наши мнения не всегда сходятся

б) едва ли, обычно мы единодушны в оценках таких вещей

в) даже если и случается, чаще всего меня убеждают, что я не прав

5. Если Вас упрекают в чем-то, то, что Вы сделаете - измените свое поведение или нарочно будете продолжать делать по-своему?

а) не изменю

б) все зависит от того, в какой форме об этом сказано

в) если упрек справедлив, изменю, естественно

6. Можете ли Вы ровно писать на нелинованной бумаге?

а) Вы не можете писать ровно даже на линованной

б) нет, строчки у Вас ползут вкривь и вкось

в) можете

7. Поддерживаете ли Вы дружеские отношения с непопулярным в Вашем коллективе человеком?

а) нет, потому что тот, кого все не любят, должен быть приятен именно мне?

б) если он мне симпатичен, то да

в) да, и даже потому, что чувствую, как он нуждается в моей защите

8. В большей или меньшей степени нравятся Вам дома в старинном стиле, чем нравились пять лет тому назад?

а) больше

б) меньше

в) в той же степени

9. Как, по-вашему, всякая ли сплетня безосновательна?

а) да

б) иногда в сплетне есть доля истины

в) нет дыма без огня

10. Нравится ли Вам одежда, которая раньше не нравилась, если многие ее хвалят?

а) да, потому что, возможно, другие видят лучше меня

б) нет, потому что в любом случае я себя неуютно в ней чувствую

в) зависит от того, насколько я верю тем, кто хвалит

11. Считаете ли Вы правильным то, что пишут критики в рецензиях на фильмы?

а) да, те, кто пишет, во всяком случае, профессионалы
 б) нет, и совершенно противоположное тому, что пишут, тоже может быть правильным

в) нельзя обобщать: иногда да, иногда нет

12. Если однажды на работе (в школе) случается неприятность, склонны ли Вы вечером после работы (учебы) пускаться в компании в споры?

а) только в таком случае действительно спорю

б) нет, в такой период я стараюсь избегать подобных споров

в) эти две вещи не зависят одна от другой

13. Боретесь ли Вы за свои убеждения, если они не нравятся кому-то из Ваших коллег по работе (учебе)?

а) если стоит это делать, то непременно

б) зависит от того, против кого следует бороться

в) нет, я уже много раз обжегся на этом

14. Если Вы замечаете, что Ваши товарищи по работе (учебе) слишком много себе позволяют, как Вы поступите?

а) позволяю себе то же самое

б) не буду обращать внимания

в) поступлю так, как мне наиболее выгодно

15. Если Вы сидите дома у окна с книгой в плохую погоду, то о чем Вы думаете?

а) как хорошо дома!

б) обидно, что такая плохая погода!

в) отличная книга!

Обработка и интерпретация результатов тестирования

Подсчитайте общую сумму баллов по ключу.

Ключ

1	a = 8	б = 2	в = 5	9	a = 0	б = 5	в = 10
2	a = 3	б = 9	в = 7	10	a = 9	б = 0	в = 6
3	a = 5	б = 10	в = 0	11	a = 10	б = 0	в = 5
4	a = 5	б = 9	в = 8	12	a = 0	б = 10	в = 5
5	a = 0	б = 2	в = 5	13	a = 1	б = 7	в = 9
6	a = 5	б = 10	в = 0	14	a = 8	б = 1	в = 5
7	a = 2	б = 10	в = 3	15	a = 8	б = 10	в = 2
8	a = 0	б = 1	в = 5				

Вы набрали менее 40 баллов. Вас поток не унесет. Что бы ни случилось, Вы твердо стоите на ногах, остаетесь при своем мнении. Осенний дождь напрасно барабанит: на Вас не влияет не только погода, но и настоящие несчастья, конфликты. Вы всегда знаете, чего хотите, и настаиваете на своем при любых условиях. А если встречаете отпор, то тем более! С такой решительностью Вы далеко пойдете и многого достигнете, но бороться стоит лишь за достойные цели.

От 41 до 90 баллов. Вами руководят не эмоции, а рациональные соображения. Вы трезво обдумываете, а в случае необходимости следуете принципу «уступает тот, кто умнее», но если считаете дело важным, отстаиваете свою точку зрения. У Вас твердый взгляд на вещи, который не меняется с переменой ветра, как флюгер, но он и не остается одним и тем же на протяжении жизни, если здравый смысл диктует другое.

Более 90 баллов. Умный уступает - это так, но вопрос в том, до каких пределов. Может быть, Ваша уступчивость подчас чрезмерная? Задумывались Вы, что тому причиной? Вы не можете за себя постоять? Или не хотите? Поверьте, что то, чему Вы уступаете, не всегда стремительный поток, иногда это лишь журчащий ручей. В будущем, прежде чем решать, стоит ли постоять за себя, то есть за свои взгляды, вначале проверьте, стоит ли настаивать на них!

8. Оценка уровня общительности (тест В. Ф. Ряховского)

Тест содержит возможность определить уровень коммуникабельности человека. Отвечать на вопросы следует, используя три варианта ответов — «да», «иногда» и «нет».

Инструкция

Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «нет», «иногда».

Текст опросника

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и ни каких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в разговор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Оценка ответов

- «Да» - 2 очка;
- «Иногда» - 1 очко;
- «Нет» - 0 очков.

Полученные очки суммируются и по классификатору определяется, к какой категории относится испытуемый.

Классификатор теста

30-31 очко. Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как больше всего страдаете от этого Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25-29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете

недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством — в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19-24 очков. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14-18 очков. У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9-13 очков. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступать.

4-8 очков. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду — трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

9. Тестовая карта коммуникативной деятельности

Чтобы оценить стиль общения человека с аудиторией, рекомендуем заполнить тестовую карту коммуникативной деятельности, разработанную на основе анкеты А. А. Леонтьева. Для этого необходимо выступить в качестве экспертов четверем-пяти лицам, имеющим опыт общения с аудиторией. Каждый эксперт работает независимо, после чего находится усредненная оценка. Оценку нужно проводить по предлагаемой шкале, а при обсуждении попытаться обосновать, какие действия лектора вызвали те или иные оценки.

1	Доброжелательность	7654321	Недоброжелательность
2	Заинтересованность	7654321	Безразличие
3	Поощрение инициативы	7654321	Подавление инициативы
4	Открытость (свободное выражение чувств, отсутствие «маски»)	7654321	Закрытость (стремление держаться за социальную роль, боязнь своих недостатков, тревога за престиж)
5	Активность (все время в общении, держит слушателей «в тонусе»)	7654321	Пассивность (не управляет процессом общения, пускает его на самотек)
6	Гибкость (легко схватывает и разрешает возникающие проблемы, конфликты)	7654321	Жесткость (не замечает изменений в настроении аудитории)
7	Дифференцированность (индивидуальный подход) в общении	7654321	Отсутствие дифференцированности в общении (нет индивидуального подхода)

Если усредненная оценка экспертов колеблется в пределах *45 - 49 баллов*, то коммуникативная деятельность очень напряженная и близкая к модели активного взаимодействия. Оратор достиг вершин своего мастерства, свободно владеет аудиторией. Как дирижер, прекрасно распределяет свое внимание, все средства общения органично вплетены во взаимодействие с обучаемыми. Непосвященному может показаться, что собралась компания давно знающих друг друга людей для обсуждения последних событий. Однако при этом все заняты общим делом, а занятия достигают поставленной цели.

35 - 44 балла - высокая оценка. Дружеская, непринужденная атмосфера царит в аудитории. Все участники занятия заинтересованно наблюдают за ведущим или обсуждают поставленный вопрос. Активно высказываются мнения, предлагаются варианты решения проблемы. Стихийность отсутствует. Ведущий корректно направляет ход беседы, не забывая отдать должное юмору и остроумию собравшихся. Всякое удачное предложение тут же подхватывается и поощряется умеренной похвалой. Занятие проходит продуктивно, в активном взаимодействии сторон.

20 - 34 балла характеризуют ведущего как вполне удовлетворительно овладевшего приемами общения. Его коммуникативная деятельность довольно свободна по форме, он легко входит в контакт с аудиторией, но не все оказываются в поле его внимания. В импровизированных дискуссиях он опирается на наиболее активную часть собравшихся, остальные же выступают в основном в роли наблюдателей. Занятие проходит оживленно, но не всегда достигает поставленной цели. Содержание занятия может произвольно приноситься в жертву форме общения. Здесь возможны проявления элементов моделей дифференцированного внимания и негибкого реагирования.

11-19 баллов - низкая оценка коммуникативной деятельности человека в аудитории. Имеет место односторонняя направленность воздействия. Незримые барьеры общения препятствуют живым контактам сторон. Аудитория пассивна, инициатива подавляется доминирующим положением ведущего. Его стиль уподобляется авторитарной или неконтактной моделям общения.

При очень низких оценках (7-10 баллов) всякое взаимодействие с аудиторией отсутствует. Общение развивается по моделям дикторского или гипорефлексивного стиля. Оно обезличено, по психологическому содержанию анонимно и практически ничем не отличается от массовой публичной лекции или вещания по радио. Все функции ограничиваются лишь информационной стороной.

Эффективному взаимодействию общающихся могут препятствовать самые разные факторы, известные как барьеры общения. Такие объективные факторы, как расстояние, отсутствие видимости и слышимости, — предмет анализа физиков и инженеров. Мы же будем рассматривать в дальнейшем субъективные факторы, связанные с личностями общающихся и сопутствующими общению обстоятельствами.

10. Методика «Q-сортировка»

Методика «Q-сортировка» предназначена для изучения представлений о себе. Была разработана В. Стефансоном в 1958 году. Далее эта методика описывается в адаптированном варианте, как она изложена в сборниках психологических тестов последних лет.

Испытуемому предлагается набор карточек, содержащих утверждения или названия свойств личности. Их необходимо распределить по группам от «наиболее характерных» до «менее характерных» для него. Вместо карточек испытуемому может быть предложен просто тест-опросник «Q-сортировка» с высказываниями. Достоинством методики является то, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, то есть реальное «Я», а не «соответствие-несоответствие» статистическим нормам и результатам других людей.

Методика может быть использована повторно для определения «идеального Я» или «социального Я» (Каким меня видят другие?),

«значимых других» (Каким я вижу своего партнера?) или «идеального партнера» (Каким бы я хотел видеть своего партнера?).

Методика позволяет определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» и «избегание борьбы».

Так, *тенденция к зависимости* проявляется во внутреннем стремлении индивида к принятию групповых стандартов и ценностей (социальных и морально-этических). *Тенденция к общительности* свидетельствует о контактности, стремлении к эмоциональным проявлениям в общении как в группе, так и за ее пределами.. *Тенденция к «борьбе»* - это активное стремление личности участвовать в групповой жизни, добиваться более значимого статуса в системе межличностных взаимоотношений. В противоположность этой тенденции, *избегание «борьбы»* показывает стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в групповых спорах и конфликтах, склонность к компромиссным решениям. Каждая из этих тенденций имеет внутреннюю и внешнюю характеристики, то есть может быть внутренне присущей индивиду, а может быть внешней, своеобразной «маской», скрывающей истинное лицо человека.

Инструкция

Вашему вниманию предлагается 60 утверждений, касающихся поведения человека в группе. Прочтите последовательно каждое из них и ответьте «да», если оно соответствует Вашему представлению о себе, или «нет», если не соответствует ему. В исключительных случаях разрешается ответить «сомневаюсь». Ответы зафиксируйте в регистрационном бланке.

Тест-опросник

1. Я критичен к товарищам.
2. У меня возникает тревога, когда в группе начинается конфликт.
3. Я склонен следовать советам лидера.
4. Я не склонен вступать в слишком близкие отношения с товарищами.
5. Мне нравится дружелюбность в группе.
6. Я склонен противоречить лидеру.
7. Испытываю симпатию к одному-двум определенным товарищам.
8. Избегаю встреч и собраний в группе.
9. Мне нравится похвала лидера.
10. Я независим в суждениях и манере поведения.
11. Я готов принять чью-либо сторону в споре.
12. Я склонен руководить товарищами.
13. Радуюсь общению с одним-двумя друзьями.
14. При проявлении враждебности со стороны членов группы я внешне спокоен.
15. Я склонен поддерживать настроение всей группы.
16. Не придаю значения личным качествам членов группы.

17. Я склонен отвлекать группу от ее целей.
18. Испытываю удовлетворение, противопоставляясь лидеру.
19. Хотел бы сблизиться с некоторыми членами группы.
20. Предпочитаю оставаться нейтральным в споре.
21. Мне нравится, когда лидер активен и хорошо руководит.
22. Предпочитаю хладнокровно обсуждать разногласия.
23. Я недостаточно сдержан в выражении чувств.
24. Стремлюсь сплотить вокруг себя единомышленников.
25. Недоволен слишком формальным (деловым) отношением.
26. Когда меня обвиняют, я теряюсь и молчу.
27. Предпочитаю соглашаться с основными направлениями в группе.
28. Я привязан к группе в целом больше, чем к определенным товарищам.
29. Я склонен затягивать и обострять спор.
30. Стремлюсь быть в центре внимания.
31. Я хотел бы быть членом более узкой группы.
32. Я склонен к компромиссам.
33. Испытываю внутреннее беспокойство, когда лидер поступает вопреки моим ожиданиям.
34. Болезненно отношусь к замечаниям друзей.
35. Могу быть коварным и вкрадчивым.
36. Я склонен принять на себя руководство в группе.
37. Я откровенен в группе.
38. У меня возникает нервное беспокойство во время группового разногласия.
39. Предпочитаю, чтобы лидер брал на себя ответственность при планировании работ.
40. Я не склонен отвечать на проявления дружелюбия.
41. Я склонен сердиться на товарищей.
42. Я пытаюсь вести других против лидера.
43. Легко нахожу знакомства за пределами группы.
44. Стараюсь избегать быть втянутым в спор.
45. Легко соглашаюсь с предложениями других членов группы.
46. Оказываю сопротивление образованию группировок в группе.
47. Когда раздражен, я насмешлив и ироничен.
48. У меня возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться.
49. Предпочитаю меньшую, но более интимную группу.
50. Пытаюсь не показывать свои истинные чувства.
51. Становлюсь на сторону лидера в групповых разногласиях.
52. Я инициативен при установлении контактов в общении.
53. Избегаю критиковать товарищей.
54. Предпочитаю обращаться к лидеру чаще, чем к другим.
55. Мне не нравится, что отношения в группе слишком фамильярны.
56. Люблю затевать споры.
57. Стремлюсь удерживать свое высокое положение в группе.

58. Я склонен вмешиваться в контакты знакомых и нарушать их.

59. Я склонен к перепалкам, задиристый.

60. Я склонен выражать недовольство лидером.

Обработка и интерпретация результатов

Ответы испытуемого согласно ключу распределяются по шее-; ти тенденциям. Подсчитывается частота проявления каждой из-них. Причем количество ответов «Да» по одной из тенденций суммируется с количеством ответов «Нет» по полярной тенденции в сопряженной паре.

Например, количество положительных ответов по шкале «За-; висимость» складывается с количеством отрицательных ответов по шкале «независимость». Если полученное число приближается к 20, то можно говорить об истинном преобладании той или иной устойчивой тенденции, присущей индивиду и проявляющейся не только в определенной группе, но и за ее пределами.

Ключ к тесту-опроснику

I.	Зависимость	3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54
II.	Независимость	6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 54, 60
III.	Общительность	5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 55
IV.	Необщительность	4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 52, 58
V.	Принятие «борьбы»	1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 53, 59
VI.	Избегание «борьбы»	2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 56

Если количество ответов «да» по одной тенденции оказывается равным количеству положительных ответов по противоположной тенденции (например, зависимость — независимость), то такое положение может говорить о внутреннем конфликте личности, которая находится во власти одинаково выраженных противоположных тенденций.

Три-четыре ответа «сомневаюсь» по отдельным тенденциям расцениваются как признак нерешительности, уклончивости, астеничности или могут свидетельствовать об избирательности в поведении, о тактической гибкости, то есть стеничности.

В целях изучения «идеального Я» испытуемого или его представления о том, каким его видят другие, проводится повторное исследование, ход которого идентичен описанному выше. Инструкция, предъявляемая экспериментатором, корректируется в зависимости от цели исследования.

Регистрационный бланк

Номер вопроса	Да	Нет	Сомневаюсь	Номер вопроса	Да	Нет	Сомневаюсь
1				31			
2				32			
3				33			
4				34			
5				35			
6				36			
7				37			
8				38			
9				39			
10				40			
11				41			
12				42			
13				43			
14				44			
15				45			
16				46			
17				47			
18				48			
19				49			
20				50			
21				51			
22				52			
23				53			
24				54			
25				55			
26				56			
27				57			
28				58			
29				59			
30				60			

К ГЛАВЕ 3: ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

1. Ориентации руководителя на людей и на задачу

Предлагается тест для выявления ориентации руководителя на людей и на задачу¹: В тесте содержатся 35 утверждений, отражающих особенности управленческого поведения. Представьте себе, что; Вы являетесь руководителем определенной профессиональной группы людей. При ответе на каждое утверждение теста Вы можете выбрать один из возможных ответов: всегда - «В», часто - «Ч», иногда - «И», редко - «Р», никогда - «Н». Прочитав утверждение, ставьте соответственно обозначения В, Ч, И, Р, Н около каждого номера.

1. Вероятно, всегда был бы руководителем группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действий в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Хотел бы поддерживать высокий ритм работы.
15. Давал бы сотрудникам возможность работать с «развязанными» руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действовал бы как посредник.
17. Утопал бы в деталях.
18. Представлял бы группу в ее отношениях с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решал бы сам, что делать и как делать.
21. Побуждал бы работников к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешал бы группе выдвигать много инициативных предположений.
25. Давал бы членам группы конкретные задания.
26. Хотел бы вносить изменения.

¹ Санталайнен Т. и др. Управление по результатам / Пер. с финск. — М.: Прогресс, 1988.

27. Просил бы членов группы работать интенсивнее.
28. Считал бы, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказывался бы объяснять свои действия.
31. Убеждал бы других в том, что мои идеи пойдут им на пользу.
32. Разрешал бы группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призывал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы, не советуясь с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

Обработка результатов выполнения теста

1. Отметьте следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые вы ответили «Р» (редко) или «Н» (никогда).
3. Поставьте цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте количество ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающих на степень Вашей направленности на людей.
6. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1 (один). Это баллы, указывающие на степень Вашей направленности на задачу.

Оценка результатов выполнения теста

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей - 15. Показатель выше 12 баллов означает, что выражена ориентации на людей.
2. Количество баллов, превышающих 12 по шкале ориентации на задачу, показывает степень ее выраженности. Руководители такого типа, как правило, менее всего считаются с людьми.

2. Тест на определение организационного развития предприятия¹

Настоящий тест позволяет выявить степень зрелости предприятия и необходимость организационного развития.

¹ Настоящий тест взят из книги: Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликта / Пер. с нем. - М.: Экономика, 1990.

Инструкция

Ответьте на вопросы предлагаемого теста и отметьте в соответствующих графах крестиками возможные ответы: «Нет», «Скорее нет», «Скорее да», «Да».

В конце теста подсчитайте количество проставленных крестиков. Чем выше сумма по первым двум столбцам, тем лучше результат, тем больше выражена степень зрелости Вашего предприятия.

Максимальное число пунктов в первом столбце - 21.

Чем больше показатель по двум последним столбцам, тем в большей степени Ваше предприятие нуждается в организационном развитии.

ВОЗМОЖНЫЕ СИТУАЦИИ	Нет	Скорее нет	Скорее да	Да
1. В случае срывов, неудач, брака, нарушений в ходе производства всегда происходит активный поиск виновных. 2. Многие сотрудники на линейных или иных постах стремятся к тому, чтобы обезопасить себя с помощью докладных записок и прочих бумаг. 3. Доступ к информации определяется уровнем положения сотрудника, а не его функциями. 4. Нет ясности, какие цели ставит перед собой предприятие (институт, отдел). Многим цели неизвестны. 5. Если допущена ошибка, об этом узнает не допустивший ее работник, а его начальник или коллеги. 6. Господствует «отдельский» эгоизм. 7. Сотрудники редко отождествляют себя с принятыми решениями. Скорее они воспринимают эти решения не как «свои», а как направленные против них. «Разве руководители не видят, куда это все ведет?» 8. Спокойно и планомерно заняться собственной работой удастся только после окончания рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное. 9. Большинство руководителей не стремятся к тому, чтобы управление строилось на коллективной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают «ясную» систему «приказ — подчинение». 10. Когда речь заходит о руководстве предприятия или штатных руководителей, обычно говорят «Там, наверху». 11. Конфликты чаще всего возникают из-за мелочей. 12. Совещания длятся слишком долго и завершаются чаще всего безрезультатно. Речь идет не о существе вопроса, а о борьбе самолюбий. 13. Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, на основе каких критериев оценивается его труд. 14. Трудно и почти бесперспективно выдвигать и «пробивать» новые идеи и предложения по совершенствованию технологических процессов. 15. Энтузиазм в работе — редкость. 16. В принципе, есть два вида работников: «старики», которые уже были на предприятии, когда оно только начиналось, и новички. 17. Многие работники «окапываются», используя коллективный договор, режим рабочего времени и должностные инструкции. Они бдительны в отношении своих прав. 18. Работа оценивается чаще всего на основе эмоций и более или менее поверхностных наблюдений. 19. Многие работники мучаются вопросом, зачем они так долго учились тому, чего не могут применить. Они не могут показать, на что способны. 20. Сознание того, что трата времени и некачественная работа угрожают интересам предприятия, не часто находит применение. 21. Работники, в общем, не хотят коллективного управления. Они хотят четко знать, куда направлено развитие, получать поручения и не переживать, если эти решения оказались неверными.				

3. Оценка эффективности деятельности руководителя

Предлагаемый тест дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя. В большей степени он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления.

Инструкция

Перед вами тест, составленный по типу полярных профилей. Он содержит 30 факторов, оцениваемых по семибалльной шкале. Оценивая конкретного руководителя, просим Вас возле каждого фактора отметить балл, который, по Вашему мнению, подходит для данного руководителя.

Факторы		Факторы
1. Наличие стратегического мышления	7 6 5 4 3 2 1	1. Отсутствие стратегического мышления
2. Наличие управленческих способностей	7 6 5 4 3 2 1	2. Недостаток управленческих способностей
3. Четкое понимание и принятие организационных целей	7 6 5 4 3 2 1	3. Недостаточное понимание целей организации
4. Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи	7 6 5 4 3 2 1	4. Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи
5. Умение принимать управленческие решения	7 6 5 4 3 2 1	5. Неумение принимать управленческие решения
6. Наличие креативности как творческого импульса	7 6 5 4 3 2 1	6. Отсутствие креативности как творческого импульса
7. Наличие самоконтроля	7 6 5 4 3 2 1	7. Отсутствие самоконтроля
8. Умение правильно организовать деятельность подчиненных	7 6 5 4 3 2 1	8. Неумение организовать деятельность подчиненных
9. Стремление к инновациям	7 6 5 4 3 2 1	9. Отсутствие стремления к инновациям
10. Высокий уровень профессионализма	7 6 5 4 3 2 1	10. Недостаточно высокий уровень профессионализма
11. Стремление к получению новой информации	7 6 5 4 3 2 1	11. Отсутствие стремления к получению новой информации
12. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	7 6 5 4 3 2 1	12. Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13. Способность идти на риск	7 6 5 4 3 2 1	13. Неспособность идти на риск
14. Проявление внимания к исполнителям	7 6 5 4 3 2 1	14. Отсутствие внимания к исполнителям
15. Умение положительно мотивировать работников	7 6 5 4 3 2 1	15. Неумение положительно мотивировать работников
16. Наличие навыков делового общения	7 6 5 4 3 2 1	16. Отсутствие навыков делового общения
17. Умение создать нормальный психологический климат в малых группах	7 6 5 4 3 2 1	17. Неумение создавать нормальный психологический климат в группах
18. Учет мнений исполнителей	7 6 5 4 3 2 1	18. Игнорирование мнений исполнителей
19. Умение культурно вести себя	7 6 5 4 3 2 1	19. Неумение культурно вести себя
20. Умение правильно осуществлять контроль над действиями персонала	7 6 5 4 3 2 1	20. Неумение правильно осуществлять контроль над действиями персонала
21. Умение влиять на других людей	7 6 5 4 3 2 1	21. Неумение влиять на других людей
22. Наличие положительных социальных установок	7 6 5 4 3 2 1	22. Отсутствие достаточного количества положительных социальных установок
23. Правильное отношение к критике в свой адрес	7 6 5 4 3 2 1	23. Неправильное отношение к критике в свой адрес

Факторы		Факторы
24. Стремление к личностному росту	7 6 5 4 3 2 1	24. Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25. Применение эффективных стилей руководства людьми	7 6 5 4 3 2 1	25. Применение неэффективных стилей руководства людьми
26. Последовательность в достижении целей	7 6 5 4 3 2 1	26. Непоследовательность в достижении целей
27. Гуманное отношение к работникам	7 6 5 4 3 2 1	27. Безразличное отношение к работникам
28. Наличие эмпатии	7 6 5 4 3 2 1	28. Отсутствие эмпатии
29. Умение управлять группой	7 6 5 4 3 2 1	29. Неумение управлять группой
30. Умение пользоваться авторитетом и властью	7 6 5 4 3 2 1	30. Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью

Оценка результатов

30-48 баллов - руководитель непригоден к управленческой деятельности;

49-60 баллов - руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;

61-90 баллов - эффективность работы руководителя слишком мала;

91-120 баллов - руководитель недостаточно эффективен;

121-150 баллов - эффективность руководителя еще не достаточна;

151-179 баллов - есть все возможности повысить свою эффективность;

180-210 баллов - эффективный руководитель.

4. Организаторские способности лидера

Способность человека быть лидером во многом зависит от развитости у него организаторских и коммуникативных качеств. Какими характерологическими чертами личности должен обладать настоящий лидер? Е. Жариков, Е. Крушельницкий (в пересказе Н. А. Литвинцевой¹) называют следующие признаки:

- волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели;
- настойчив, умеет разумно рисковать. Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу;
- независим, инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки;
- психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями;
- хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям;
- самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи;
- требователен к себе и другим, умеет потребовать отчета за порученную работу;

¹ Психологические тесты для деловых людей. / Сост. Н. А. Литвинцева. - М., 1994. - С. 49.

- критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны;
- надежен, держит слово, на него можно положиться;
- вынослив, может работать даже в условиях перегрузок;
- восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами;
- стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях;
- оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам;
- решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя;
- способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать, и подбодрить.

Представленная ниже методика позволяет оценить способность человека быть лидером.

Инструкция

Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «Да» или «Нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому Вы больше всего склоняетесь.

Тест-опросник

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да б) нет
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих Вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы?
а) да б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да б) нет
4. Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам быть лидером среди сверстников?
а) да б) нет
5. Испытываете ли Вы удовольствие, когда Вам удастся убедить кого-то в чем-либо?
а) да б) нет
6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком?
а) да б) нет
7. Согласны ли Вы с утверждением «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

а) да б) нет

8. Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить Вашу профессиональную активность?

а) да б) нет

9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

а) да б) нет

10. Доставляет ли Вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются Вас?

а) да б) нет

11. Стараетесь ли Вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы Вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

а) да б) нет

12. Считаете ли Вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

а) да б) нет

13. Считаете ли Вы себя мечтателем? а) да б) нет

14. Теряетесь ли Вы, если люди, окружающие Вас, выражают не- | согласие с Вами?

а) да б) нет

15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов? а) да б) нет

16. Если то, что Вы заметили, не дало ожидаемых результатов, то Вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца

17. Какое из двух мнений Вам ближе?

а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам

18. С кем Вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми

б) с независимыми и самостоятельными людьми

19. Стараетесь ли Вы избегать острых дискуссий? а) да б) нет

20. Когда Вы были ребенком, часто ли Вы сталкивались с властностью Вашего отца?

а) да б) нет

21. Умеете ли Вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с Вами не согласен?

а) да б) нет

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как Вы поступите?

- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- а) да б) нет
24. Считаете ли Вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да б) нет
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить Вас больше никогда этого не делать?
- а) да б) нет
26. Кто, с Вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек
- б) тот, у кого самый сильный характер
27. Всегда ли Вы стараетесь понять и по достоинству **оценить** людей?
- а) да б) нет
28. Уважаете ли Вы дисциплину?
- а) да б) нет
29. Какой из следующих двух руководителей для Вас предпочтительнее?
- а) тот, который все решает сам
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других
30. Какой из следующих стилей руководства, по Вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором Вы работаете?
- а) коллегиальный
- б) авторитарный
31. Часто ли у Вас создается впечатление, что другие злоупотребляют Вами?
- а) да б) нет
32. Какой из следующих «портретов» больше напоминает Вас?
- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый
33. Как Вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с Вами не согласны?
- а) промолчите
- б) будете отстаивать свое мнение
34. Подчиняете ли Вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
- а) да б) нет
35. Возникает ли у Вас чувство тревоги, если на Вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
- а) да б) нет
36. Что бы Вы предпочли?
- а) работать под руководством хорошего человека

б) работать самостоятельно, без руководителя

37. Как Вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

а) согласен б) не согласен

38. Случалось ли Вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а) да б) нет

39. Считаете ли Вы свои организаторские способности хорошими? а) да б) нет

40. Как Вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) опускаете руки

б) появляется сильное желание их преодолеть

41. Высказываете ли Вы упреки людям, если они этого заслуживают?

а) да б) нет

42. Считаете ли Вы, что Ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а) да б) нет

Как Вы поступите, если Вам предложат реорганизовать Ваше учреждение?

а) введу нужные изменения немедленно

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю Сумеете ли Вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да б) нет

45. Согласны ли Вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да б) нет

46. Считаете ли Вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да б) нет

47. Кем Вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем

48. Какую музыку Вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную

б) тихую и лирическую

49. Испытываете ли Вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да б) нет

50. Часто ли Вы встречали людей с более сильной волей, чем Ваша?

а) да б) нет

Оценка результатов тестирования

Сумма баллов за Ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ к опроснику

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в другом случае - 0 баллов.

Интерпретация

Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

5 . Методика определения сплоченности коллектива

Методика определения показателей сплоченности коллектива разработана Р. С. Немовым.

Всех членов группы просят указать десять положительных и отрицательных характеристик значимого для группы явления (например, своего лидера, особенности своего коллектива, своей совместной деятельности, перспектив группы и т. п.). Затем на основе их ответов составляются два набора положительных и отрицательных характеристик таким образом, чтобы в них оказались включены характеристики, названные хотя бы одним из членов группы.

Каждому члену группы предлагается выбрать из этих наборов по пять положительных и отрицательных характеристик, которые они считают наиболее положительными (ценными) и наиболее отрицательными (ненужными).

Затем подсчитывается количество выборов, приходящихся на каждую характеристику, и выделяются по пять положительных и отрицательных характеристик, получивших максимальное количество выборов. Кроме того, подсчитывается общее количество выборов, сделанных членами данной группы, из каждого предложенного набора. (В силу того, что все участники

делают только по пять выборов, это количество численно равно произведению величины группы на пять.)

Показатели ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ), сплоченности отдельно по выборам положительных и отрицательных характеристик определяются по формуле:

$$\text{ЦОЕ} = \frac{n - m}{N} \times 100\%$$

где ЦОЕ - сплоченность группы в отношении данного объекта оценки, %;

n — сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших максимальное количество выборов;

m — сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших минимальное количество выборов;

N — общее количество выборов, сделанных членами данной группы.

Группы с максимально возможным ЦОЕ — все участники выбирают одни и те же характеристики. Группа с минимально возможным ЦОЕ (полное отсутствие ценностно-ориентационного единства) — участники не отдают предпочтения ни одной из характеристик исходного набора, то есть выбирают каждую из них одинаковое число раз.

Итоговый показатель групповой сплоченности при помощи описанной методики определяется как полусумма показателей ЦОЕ, вычисленных по положительным и отрицательным характеристикам.

6. Экспертная оценка профессионально значимых свойств¹

Методика экспертной оценки разработана М. А. Дмитриевой²

Вводные замечания

Для составления психограмм часто используются опросники, представляющие собой достаточно подробный перечень сенсорных, перцептивных, психомоторных, мнемических, имажинитив-ных, мыслительных, волевых, коммуникативных и других свойств, оказывающих положительное или отрицательное влияние на успешность деятельности. Такие опросники предлагают экспертам, в роли которых выступают опытные профессионалы. Опираясь на свое знание профессии, они должны оценить (как правило, в баллах) значение того или иного свойства.

На практике эксперты, не имеющие психологической подготовки, с трудом дифференцируют предложенные для оценки свойства, определяя их либо как необходимые (5 баллов), либо как важные (4 балла). Это не дает

¹ Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М-Снеткова. - СПб., 2001. - С. 22-25.

² Дмитриева М. А. Исследование представлений субъекта труда о необходимых для деятельности свойствах личности / Практикум по инженерной психологии и психологии труда / Под. ред. А. А. Крылова. — Л., 1983. - С. 110-116.

возможность провести эффективный статистический анализ. Однако те же самые эксперты могут ранжировать психологические свойства, предложенные им на карточках, которые следует разложить по степени значимости указанного на них свойства. Этот прием позволяет получить до 20 градаций оценок (средних по группе экспертов).

Цель занятия

Овладение методикой получения экспертных оценок профессионально значимых свойств с помощью ранжирования карточек.

Оснащение

Набор карточек из плотной бумаги размером примерно в одну восьмую часть листа А4. На каждой карточке написано или напечатано одно из свойств, желательно с его расшифровкой (приложение 6.3).

Свойства выбираются из опросников типа «Листа Липмана» после предварительного изучения профессии.

На оборотной стороне карточки ставится ее произвольный порядковый номер, желательно крупно, цветным фломастером.

Порядок работы

Специалист получает набор карточек, и пока он просматривает их, психолог дает инструкцию:

«На этих карточках написаны психологические качества, которые могут влиять на успешность работы по Вашей специальности. Просьба дать экспертную оценку этих качеств. Пожалуйста, разложите их в таком порядке: самые важные качества в начале, затем - по мере убывания значения. Если два качества кажутся Вам одинаковыми по значению, не задумывайтесь, кладите их в любом порядке - разница в 1 % не играет роли».

В процессе раскладывания карточек специалисты обращаются к психологу с уточняющими вопросами, высказывают свое мнение о том или ином качестве. Все высказывания следует записывать.

Обработка результатов

Практика показывает, что на ранжирование 30 карточек эксперты тратят от 10 до 20 минут. Сначала они раскладывают их по столу с одновременной группировкой, затем распределяют в требуемом порядке.

Получив от эксперта пачку карточек, экспериментатор вкладывает их в конверт, позднее заносит их порядок в протокол (форма 6.1).

Если предстоит работа со вторым экспертом, порядок карточек фиксируется сразу же. После этого их тщательно перемешивают.

Форма 6.1

ФИО _____

Дата _____ Возраст _____

Профессия _____ Стаж _____

Балл	Номер карточки	Балл	Номер карточки	Балл	Номер карточки
	1 ÷ 10		11 ÷ 20		21 ÷ 30

Профессиональная значимость психологических свойств

Карточки лежат перед экспериментатором «лицом» вниз, так что ему видны их номера, которые он и записывает в протокол. В этом случае самой верхней оказывается последняя по значимости карточка, которую он заносит в протокол с «весом» 1 балл. Карточка, которую эксперт определил как первую по значимости, заносится в протокол с максимальным баллом.

Затем подсчитывается средний балл каждого свойства по всей группе экспертов (форма 6.2). Количество экспертов — от 5 до 20 человек — определяется характером изучаемой деятельности и ответственностью практической задачи, стоящей перед психологом.

Форма 6.2**Сводный результат экспертных оценок**

Корреляционный анализ полученных результатов позволяет выявить структуру профессионально значимых свойств специалиста (в представлении опытных профессионалов).

Контрольные вопросы:

1. Какие трудности возникают при работе с опросниками типа «Листа Липмана»?
2. В чем состоят преимущества предложенной методики экспертной оценки?

Приложение 6.3 Профессионально значимые свойства руководителя малого предприятия, предлагаемые для экспертной оценки

Профессиональная компетентность. Знания, опыт, кругозор, позволяющие успешно решать профессиональные задачи.

Порядочность. Честность, правдивость, неспособность к низким, аморальным поступкам.

Личная организованность. Собранность, умение упорядочить свою деятельность.

Дальновидность, проницательность. Способность видеть перспективы своей работы, предвидеть экономические и социальные последствия принимаемых решений.

Трудолюбие. Умение найти привлекательные стороны в любой работе. Стремление каждое дело выполнять наилучшим образом.

Предприимчивость. Способность к самостоятельным, активным действиям. Проявление находчивости, практичности, изобретательности.

Надежность. Единство слова и дела, обязательность в выполнении данных обещаний.

Аналитичность ума. Умение обстоятельно анализировать факты, явления, выделять главное.

Коллегиальность. Умение делегировать свои права заместителям, поддерживать и развивать инициативу и активность подчиненных.

Интуиция. Способность принимать правильное решение при недостатке необходимой информации или при отсутствии времени на ее осмысление.

Лидерство. Способность оказывать влияние на дела в коллективе, мобилизовывать его на достижение поставленной цели, регулировать взаимоотношения в коллективе.

Человечность. Чуткость, внимательность к людям, уважение их мнения, их достоинства.

Самостоятельность. Способность принимать ответственные решения и действовать по своей инициативе, без посторонней помощи или руководства.

Решительность. Смелость в принятии решений, способность принимать решения быстро и без колебаний приводить их в исполнение.

Волевая устойчивость. Устойчивость к внешнему давлению, к условиям, вызывающим волнение.

Энергичность. Способность к длительному сохранению высокой активности.

Нравственная устойчивость. Устойчивость к искушению наживой, коммерческим риском и т. п.

Новаторство. Умение отбросить обычные, стандартные методы, ставшие негодными, стремление искать новые, оригинальные решения.

Выдержанность, уравновешенность. Умение владеть своими чувствами, ровность в поведении.

Коммуникабельность. Способность располагать к себе людей, вызывать у них доверие. Умение быстро найти нужный тон в зависимости от настроения и характера собеседника.

Готовность памяти. Способность быстро и точно извлекать из памяти нужный материал.

Настойчивость. Упорство в преодолении возникающих трудностей.

Самокритичность. Способность объективно оценивать свои достижения, силы и возможности, критически осмысливать свои действия.

Склонность к риску. Способность идти навстречу опасности. *Уверенность в себе.* Внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений.

Рационализм. Умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения.

Терпимость к взглядам и мнениям других. Умение понимать чужие взгляды, уважать иные вкусы, обычаи, привычки. Умение прощать другим их ошибки и заблуждения.

Дисциплинированность. Умение повиноваться, точно исполнять предписания. Высокая нормативность поведения.

Широкий кругозор. Знания, выходящие за рамки профессии.

Эмпатия. Способность переживать то, что переживают и чувствуют другие.

7. Методика изучения профессионально важных качеств персонала системы «человек — машина — знаковая система»

Для эффективной деятельности в системе «человек - машина - знаковая система» важны сенсорно-перцептивный (восприятие и внимание) и интеллектуальный (обработка информации, принятие решений) компоненты деятельности.

Для оценки этих качеств могут быть использованы различные методики. Здесь предлагаются таблицы Шульте, с помощью которых исследуется внимание. Их модификации предложил Ф. Д. Горбов¹.

При работе с таблицами Шульте испытуемый отыскивает и показывает числа в порядке их возрастания. Проба повторяется с пятью разными таблицами. Основной показатель - время выполнения. По результатам может быть построена «кривая истощаемости», отражающая устойчивость внимания и работоспособность в динамике.

Таблицы Шульте

14	18	7	24	21
22	1	10	9	6
16	5	3	20	11
23	2	25	3	15
19	13	17	12	4

22	25	7	21	11
6	2	10	3	23
17	12	15	5	18
1	16	20	9	24
19	13	4	14	8

¹ Практическая диагностика. Методики и тесты / Ред.-сост. Д. Я. Райгородский. - Самара, 1998. - С. 584-585.

5	14	2	94	12
18	25	7	24	13
11	3	20	4	16
6	10	19	22	1
21	15	9	17	3

21	12	7	1	20
6	15	17	3	18
19	4	8	25	13
24	2	22	10	5
9	14	11	23	16

9	5	11	23	20
14	25	17	19	13
3	21	7	16	1
18	12	6	24	4
8	15	10	2	22

8. Методика выявления и анализ профессионально важных качеств специалистов системы «человек — техника»

Диагностический опросник «Человек - машина»¹ предназначен для первичного определения пригодности испытуемого для работы на транспорте. Он позволяет выявить интерес к технике, физическое развитие и состояние здоровья, определить усидчивость, внимание, чувство самосохранения, реакцию, выдержку, ответственность, умение сосредоточиться при наличии внешних раздражителей.

Методика наряду с профотбором используется для более углубленной профессиональной ориентации и при приеме на работу

на должности, связанные с эксплуатацией техники. Время обследования испытуемого не ограничено, но следует предупредить о необходимости работать в течение 30—40 минут.

Для более углубленного изучения испытуемого необходимо провести психофизиологическое обследование, которое предусматривает использование аппаратных и бланковых методик, изучение свойств личности и степени ее нервно-психической устойчивости.

Инструкция

Перед Вами вопросы, которые помогут Вам оценить выбор профессии. На вопросы нужно отвечать «да» или «нет», проставляя ответы в листе ответов под цифрой соответствующего вопроса. Подумайте перед тем, как ответить на вопрос. Отвечайте на каждый вопрос, не пропуская ни одного.

¹ Практическая психодиагностика. Методики и тесты / Ред.-сост. Д. Я. Райгородский. - Самара, 1998. - С. 585 - 591.

Если у Вас возникают сомнения или затруднения с выбором ответа, спрашивайте сразу же.

Время заполнения листа ответов не ограничивается. Укажите свою фамилию, имя, отчество и дату заполнения.

Желаем успехов в работе!

Вопросы

1. Нравится ли Вам смотреть на дорогу через ветровое стекло автомобиля?
2. Сможете ли Вы пробежать 1 км?
3. Всегда ли Вы доводите начатое дело до конца?
4. Часто ли Вам удастся поймать случайно задетые столовые приборы (ложку, чашку, тарелку и т. п.)?
5. Испытываете ли Вы боли (тяжесть) в пояснице (спине)?
6. Вы человек рассеянный?
7. Часто ли Вы ругаетесь с кем-либо в общественных местах (транспорт, магазины и т. д.)?
8. Любите ли Вы рисковать?
9. Пугают ли Вас резкие звуки?
10. Любите ли Вы работать самостоятельно?
11. Любили ли Вы в школе уроки труда?
12. Любите ли Вы читать о путешествиях?
13. Поднимете ли Вы груз весом 16 кг?
14. Вы человек обязательный?
15. Может ли Вас шокировать неожиданная ситуация?
16. Хорошо ли вы различаете цвета?
17. Часто ли вы теряете предметы быта?
18. Легко ли Вас вывести из равновесия?
19. Любите ли Вы играть в азартные игры?
20. Можете ли Вы нормально выполнять работу, когда включен приемник, магнитофон?
21. Нравится ли Вам однообразная работа?
22. Сможете ли Вы разобраться в несложном техническом чертеже?
23. Доставляет ли Вам удовольствие разбираться в техническом устройстве машины?
24. Любите ли Вы заниматься спортом?
25. Вы бы поехали на красный свет?
26. Умеете ли Вы полностью расслабляться?
27. Хорошее ли у Вас зрение?
28. Умеете ли вы сосредоточиться на одном деле?
29. Вы человек выдержанный?
30. Умеете ли Вы вовремя себя остановить, когда видите, что у Вас ничего не получается?
31. Часто ли Вы забываете выключить чайник, кран в ванной, закрыть квартиру и т. п.?
32. Любите ли Вы созерцать природу, красивые строения и т.п.?

33. Нравится ли Вам читать, слушать, смотреть фильмы о научно-технических достижениях, устройстве и эксплуатации техники?
34. Нравится ли Вам управлять техническим средством?
35. Утомляют ли Вас путешествия?
36. Уйдете ли Вы спокойно с работы, не выполнив задания на день?
37. Вы быстро выполняете полученную работу?
38. Хорошо ли Вы видите ночью?
39. Легко ли Вас отвлечь от какого-либо занятия?
40. Вы часто ссоритесь по пустякам?
41. Следуете ли Вы поговорке: «Или грудь в крестах, или голова в кустах»?
42. Вы часто отвлекаетесь на посторонние дела?
43. Вас усыпляет монотонная работа?
44. Доставляет ли Вам удовольствие что-нибудь изобретать и конструировать?
45. «Любит» ли Вас техника?
46. Любите ли Вы физическую работу?
47. Часто ли Вы опаздываете на работу (занятия, встречу и т. д.)?
48. Вы человек подвижный?
49. Вызывает ли у Вас отвращение запах бензина?
50. Вы человек внимательный?
51. Умеете ли Вы сдерживать свои эмоции?
52. Присуще ли Вам чувство самосохранения?
53. Случалось ли с Вами, что, задумавшись, Вы проходили подъезд своего дома, не замечали идущего Вам навстречу знакомого и т. п.?
54. Вы человек усидчивый?
55. Нравится ли Вам разбираться в устройстве бытовых электро- и радиоприборов?

Обработка результатов

Обработка результатов сводится к подсчету ответов «да» и «нет». За каждый ответ, совпадающий с ключом, начисляется один балл. Если ответ не совпал с ключом, баллы не начисляются.

Лист ответов сделан так, чтобы можно было подсчитать количество «да» и «нет» в соответствии с ключом по одиннадцати параметрам:

1. Интерес к технике.
2. Физическое развитие.
3. Наличие чувства ответственности.
4. Быстрота принятия решения (реакция).
5. Состояние здоровья.
6. Внимание.
7. Психологическая устойчивость.
8. Наличие чувства самосохранения.
9. Устойчивость к внешним раздражителям.

10. Склонность к однообразной работе.

11. Техническая грамотность.

Испытуемый рекомендуется к обучению и работе по специальности, если по каждому из одиннадцати параметров набрал более 3 баллов. При ответе «нет» на любой вопрос № 16, 27, 38 и «да» на вопросы № 5, 49 следует предложить испытуемому пройти углубленное медицинское обследование.

Ключ

- При ответах «да» на вопросы: 1, 2, 3, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 37, 44, 45, 46, 48, 50, 51, 52, 54
- и при ответах «нет» на вопросы: 6, 7, 8, 9, 15, 17, 18, 19, 25, 31, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 53 присваивается 1 балл.

Лист ответов

Дата

ФИО

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
Сумма											

Второй этап — углубленное изучение пригодности к деятельности в системе «человек — техника» - требует специального диагностического инструментария. Для эффективной деятельности в системе «человек — техника» важен моторный компонент деятельности, то есть характеристики психомоторных качеств.

Для оценки этих качеств могут быть использованы следующие методики: «Простая сенсомоторная реакция»; «Сложная зрительно-моторная реакция»; «Реакция на движущийся объект».

Методика «Простая сенсомоторная реакция» предназначена для исследования скорости протекания нервных процессов. Время реакции определяют как интервал между появлением сигнала и ответным действием. Чаще всего изучают два вида простых сенсомоторных реакций: *акустико-моторную* и *зрительно-моторную*.

Измерение простой сенсомоторной реакции может успешно производиться с помощью рефлексометров различной конструкции. Основным элементом этих приборов является электромиллисекундомер, который включается в момент подачи обследуемому раздражителя (светового или звукового) и выключается в момент начала ответной реакции. Методика реализуется следующим образом.

Обследуемый сидит в удобной позе, его правая рука находится на кнопке. Вначале предлагается осуществить несколько пробных попыток, чтобы дать испытуемому возможность освоиться с аппаратурой, настроиться на внимательную работу. Для предупреждения преждевременных реакций при тренировке полезно подачу сигналов производить с различными интервалами. При нажатии испытуемым кнопки до появления сигнала следует указать, что преждевременная реакция является показателем невнимательности и не учитывается.

Методика *«Реакция на движущийся объект»* предназначена для оценки точности движений, динамического глазомера, а также уравновешенности основных нервных процессов. Сущность методики состоит в остановке обследуемым бегущей стрелки мил-лисекундомера на нулевом делении шкалы с помощью кнопки.

После небольшой тренировки дается 20—30 зачетных попыток. Запуск стрелки производится с различных делений шкалы, чтобы у обследуемого не выработался условный рефлекс на время.

Учитываются следующие показатели: количество точных, преждевременных и запаздывающих реакций в процентах к общему их числу, а также средняя величина ошибки в миллисекундах (частное от деления суммы абсолютных величин ошибок на общее количество реакций).

9. Самооценка стиля управления

Организаторские и коммуникативные качества личности существенно влияют на стиль управления руководителя (менеджера, предпринимателя). Ниже приводится методика самооценки руководителем стиля управления (приводится по данным составителей *«Рабочей книги практического психолога»*¹).

Инструкция

Ответьте в утвердительной форме на вопросы теста, касающиеся Вашего характера, привычек, склонностей. Обведите кружком те утверждения, которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как бы Вы могли повести себя в них.

Тест-опросник

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 думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.

¹ Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности. - М., 1986. - С. 268-272.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих подчиненных.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения 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 приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива ничего нельзя скрывать: ни хорошего, ни плохого.

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 никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой 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, даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще всего просить, а не требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

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 - это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать 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 - распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные являются исполнителями воли менеджера.

49. Подчиненные - безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителей дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, 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 делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Анализ и интерпретация данных тестирования

Подсчитав номера выбранных утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стилей управления.

Ключ-таблица к тесту

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

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.

На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и последующего его совершенствования можно руководствоваться приведенными ниже данными.

Характеристика индивидуального стиля управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
<i>Авторитарный</i>	
0 — 7	<i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.
8 — 13	<i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.
14 — 20	<i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоначальной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость требований, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость критики и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.
<i>Либеральный</i>	
0 — 7	<i>Минимальная:</i> неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность критики недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.
8 — 13	<i>Средняя:</i> стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.
14 — 20	<i>Высокая:</i> полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабование, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.
<i>Демократический</i>	
0 — 7	<i>Минимальная:</i> слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и слушать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных указаниях.
8 — 13	<i>Средняя:</i> устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать методы убеждения и принуждения, прислушиваться к мнениям персонала.
14 — 20	<i>Высокая:</i> умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

10. Тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя»

Инструкция

Выберите в каждой управленческой ситуации наиболее предпочтительный для Вас вариант поведения и запишите букву выбранного варианта и номер ситуации.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и Вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу. Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполняю задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы Вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для Вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончательного выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем рабочим, которым наиболее доверяю, предложу им выявить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчивым, трудным в контакте.

Г. Четвертый - очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7

Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?

А. Вести разговоры, которые ближе Вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится. Как бы Вы предпочли поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение «треугольника». В дальнейшем повысить требовательность и контроль над его работой.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как Вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применяют меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным.

Ситуация 10

В трудовой коллектив, где происходит конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что бы Вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений его опозданиям на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к Вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

- Почему на четыре? - спрашиваете Вы.

- А когда женился Иванов, Вы ему разрешили четыре, - невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление.

Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как Вы поступите? А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной.

Скажу: «Иванов тоже отработывал». В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием. Г.

Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало. Поздравлю, пожелаю счастья».

Ситуация 15

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам: домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как Вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру, составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы - начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

В Вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а Вас — нет. Как Вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением сократить эту единицу.

В. Предложу профгруппоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль над его работой.

Ситуация 19

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет Ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту Ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с Вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась, и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично. Возьму этих рабочих на заметку.

Обработка результатов

Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентации руководителя на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях с людьми:

Д - ориентация на интересы дела;

П - ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С - ориентация на самого себя;

О - ориентация на официальную субординацию, соблюдение инструкций.

Ключ

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	В	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

11. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом

Основная методика состоит из 27 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива.

Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Порядок тестирования содержится в инструкции.

Инструкция

Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в.

Вам следует внимательно прочитать все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует Вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой.

Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям, выбрав по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками:

«О»; «+»; «—».

Не пишите на опроснике. Ставьте отметки только на листе ответов.

а	б	в
1. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.	Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.	Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.	Приказывает так, что хочется выполнить.	Приказывать не умеет.
3. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.	Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.	Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместите-
4. Его интересуют только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.	В работе не заинтересован, подходит к делу формально.	Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5. Наверное, он консервативен, так как боится нового.	Инициатива подчиненных руководителем не принимается.	Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.
6. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.	Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это.	Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
7. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.	Ответственность распределяет между собой и подчиненными.	Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.	Подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю.	Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
9. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями.	Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.	Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
10. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.	В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.	По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
11. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.	В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.	Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.	Если чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.	Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
13. Пожалуй, он не очень требовательный человек.	Он требователен, но одновременно и справедлив.	О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
14. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.	Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.	Контролирует работу от случая к случаю.
15. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.	Часто делает подчиненным замечания, выговоры.	Не может влиять на дисциплину.
16. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.	С руководителем работать интересно.	Подчиненные предоставлены самим себе.

Опросный лист

Оценивает(ют)ся

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

Ключ

№	а б в	№	а б в
1	д кп	9	дкп
2	д кп	10	кпд
3	кпд	11	п д к
4	д пк	12	дкп
5	пдк	13	пкд
6	кдп	14	кдп
7	пкд	15	кдп
8	кпд	16	дкп

Интерпретации

Директивный компонент -Д. Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль действий подчиненных.

Попустительский компонент (пассивного невмешательства) - Л. Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решении.

Коллегиальный компонент - К. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделять ответственность. Демократичность в принятии решений.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в батарее тестов, особенно эффективно использование вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

12. Управленческая матрица («Решетка менеджмента»)

Методика графического определения в пространстве управленческих стилей руководства была разработана американскими психологами Р. Блейком и Дж. Мутон в 1980-е гг. В так называемой «решетке менеджмента» пространство управленческих стилей руководства создается двумя измерениями. Первое измерение - ориентация на производство (производственные задания). Второе измерение — ориентация на персонал, на заботу о людях. Ниже дано описание методики «Решетка менеджмента» в интерпретации Н. Н. Обозова¹.

Управление в новых условиях рыночной экономики предполагает совершенствование соответствующих навыков руководителя (менеджера). Каков образ идеального менеджера в Вашем представлении? Каков Ваш стиль управления? Попробуйте проанализировать этот стиль с помощью «решетки менеджмента», которая описывает характерные типы управленческого поведения. С помощью этой «решетки» можете проанализировать и стили управления знакомых Вам руководителей.

¹ Обозов Н. Н. Психология менеджмента. — СПб: Академия психологии, предпринимательства и менеджмента, 1997. — С. 19—24.

Инструкция

В тесте-опроснике представлены 18 суждений, касающихся разных аспектов поведения руководителя. Исходя из Ваших собственных предпочтений, выскажите мнение о том, как поступили бы Вы в каждой из описываемых ситуаций. На каждое из суждений следует отобрать одну из предложенных альтернатив: «всегда», «часто», «редко», «никогда».

Отметьте выбранные Вами ответы-альтернативы на каждое из 18 высказываний в бланке регистрации ответов знаком плюс (+).

Тест-опросник

1. Я действую как представитель этого коллектива.
2. Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы.
- 3*. Я поощряю применение единообразных (унифицированных) способов работы.
4. Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению.
5. Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе.
6. Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным.
7. Я поддерживаю высокий темп работы.
8. Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение учебно-производственных заданий.
- 9*. Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты.
- 10*. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий. 11 *. Я решаю сам, что и как должно быть сделано.
12. Я уделяю основное внимание показателям учебно-производственной деятельности.
13. Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производственной необходимости.
14. Я способствую разным намерениям в своей организации. 15*. Я тщательно планирую работу своего коллектива.
- 16*. Я не объясняю подчиненным свои действия и решения.
- 17*. Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения для их же пользы.
18. Я предоставляю подчиненным возможность (за пределами расписания занятий) устанавливать свой режим работы.

Ниже представлен бланк регистрации ответов. В качестве примера приведены правила его заполнения. Заполненный бланк позволяет выявить количественную сторону двух измерений (ориентацию на производство, производственные задания - З и ориентацию на персонал — П).

Бланк регистрации ответов

N	Выбранные ответы-альтернативы				
	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
1*	+	(+1)			
2					
3*				+ 1	
4		(+1)			
5					
6	(+1)		+		
7			+		
8		(+1)			
9*				(+1)	
10*				(+1)	
11*	+				
12	+ 1				
13		+ 1			
14	(+1)				
15*		+			
16*	+				
17*				+ 1	
18					+

П = 6

3 = 5

Анализ и интерпретация тестирования

Порядок заполнения бланка регистрации ответов.

1. В суждениях, отмеченных звездочками, там, где выбраны альтернативы «Редко» и «Никогда», проставить единицы (по одному баллу). В нашем примере это ответ «Редко» на суждения 3*, 9*, 10*, 17*).

2. В суждениях, которые отмечены звездочками, там, где выбраны альтернативы «Всегда» и «Часто», также проставить единицы (в нашем примере это ответы «Всегда» и «Часто» на суждения 2,4,6,8,12,13,14).

3. Ответы-альтернативы, отмеченные единицами, в суждениях 2, 4, 5, 6, 8, 10*, 14, 16*, 18, обведите кружками. Суммируйте единицы в кружках и полученный результат запишите в позицию П (персонал). В нашем примере П = 6.

4. Суммируйте остальные единицы в бланке ответов и результат запишите в позицию 3 (производство, производственные задания). В нашем примере 3 = 5.

5. Нанесите координаты по позициям «П» и «3» на решетке менеджмента. В нашем случае эти координаты обозначены значком (см. рис. 1).



Рис. 1. Характерные типы управленческого поведения («решетка менеджмента»)

На решетке менеджмента координаты 1.1. («нищета управления») соответствуют поведению руководителя, уделяющего минимальное внимание результатам производства и человеку.

Координаты 9.1- это очень жесткий курс администратора, соответствующий авторитарному стилю управления. Его кредо: производственный результат — все, человек — лишь исполнитель. При таком курсе управленческого администрирования возникают ответные реакции подчиненных, старающихся уйти из-под постоянного давления со стороны руководителя, найти для этого любой предлог. В свою очередь это ведет к тотальному контролю со стороны администратора. Большую часть его времени начинают поглощать функции контроля и надзора. Характерная черта таких руководителей - ориентация на безоговорочное исполнение, подавление инициативы, поиск виновников и т. п.

Руководитель с координатами 1.9 («мягкий») в основу своей деятельности ставит человеческие отношения. Такой руководитель очень удобен для подчиненных, поскольку создает почти семейную атмосферу в коллективе. Старается оберегать свой коллектив от возникших разногласий. Перспективные работники под таким руководством могут стать малоинициативными и потерять интерес к творчеству.

Стиль управления, отмеченный координатами 9.9, состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Создаются условия работы, позволяющие наилучшим образом использовать потенциальные возможности сотрудников коллектива.

Координаты 5.5 («золотая середина») соответствуют управленческому стилю руководителей, которые «стараятся занять позицию «золотой

середины» между методами управления «жестких» и «мягких» управленцев. Они во всем стараются достичь компромисса. У них ярко выражено стремление работать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает им возможность использовать целиком имеющиеся в их распоряжении ресурсы. «Решетка менеджмента» позволяет оценить результаты такого управления: половина возможного при половинной же заинтересованности в труде» (Н.Н. Обозов. Психология менеджмента. - СПб., 1997. - С. 22). Координаты 5.5, обозначенные в нашем примере, как раз относятся к «золотой середине», что требует некоторого повышения заинтересованности в труде и более интенсивного использования потенциальных возможностей в управленческой деятельности.

13. Методика диагностики уровня эмоционального «выгорания» (В. В. Бойко)

Эмоциональное «выгорание» — это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.

Эмоциональное «выгорание» представляет собой приобретенный стереотип эмоционального, чаще всего профессионального поведения. Выгорание — отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время могут возникать его дисфункциональные последствия, когда выгорание отрицательно сказывается на выполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами.

Проверьте себя. Если Вы являетесь профессионалом в какой-либо сфере взаимодействия с людьми, Вам будет интересно увидеть, в какой степени у Вас сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет». Примите во внимание, что, если в формулировках опросника идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты Вашей профессиональной деятельности — пациенты, клиенты, потребители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми Вы ежедневно работаете.

Тест

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).
4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).

5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения — хорошего или плохого.
6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.
7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2—3) мне хочется побыть одному, чтобы со мной никто не общался.
8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).
9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.
10. Моя работа притупляет эмоции.
11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.
12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.
14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.
15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.
16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.
17. Мне всегда удастся предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.
18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.
19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.
20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.
21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.
22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.
23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.
24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.
25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.
26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.
27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.
28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.
29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.

30. В общении на работе я придерживаюсь принципа: «Не делай людям добра, не получишь зла».

31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.

32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).

33. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.

34. Я очень переживаю за свою работу.

35. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.

36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.

37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.

38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.

39. В последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи в работе.

40. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.

41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.

42. Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) хуже, чем обычно.

43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.

44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.

45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.

46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.

47. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.

48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия.

49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.

50. Успехи в работе вдохновляют меня.

51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется безысходной (почти безысходной).

52. Я потерял покой из-за работы.

53. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера (-ов).

54. Мне удастся беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.
55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.
56. Я часто работаю через силу.
57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.
58. В работе с людьми руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье.
59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, не видеть бы и не слышать бы никого.
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.
61. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.
64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.
65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.
66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.
67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.
68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.
69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.
70. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.
71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.
73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.
79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) на общении с домашними и друзьями.
80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.
81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.
82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.

83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как профессионала — обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.

84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

Обработка данных

Каждый вариант ответа предварительно оценен компетентными судьями тем или иным числом баллов - указывается в ключе рядом с номером суждения в скобках. Это сделано потому, что признаки, включенные в симптом, имеют разное значение в определении его тяжести. Максимальную оценку - 10 баллов получил от судей признак, наиболее показательный для симптома.

В соответствии с ключом производятся следующие подсчеты: 1) определяется сумма баллов отдельно для каждого из 12 симптомов «выгорания», 2) подсчитывается сумма показателей симптомов для каждой из трех фаз формирования «выгорания», 3) находится итоговый показатель синдрома эмоционального «выгорания» - сумма показателей всех 12-ти симптомов.

НАПРЯЖЕНИЕ

1. *Переживание психотравмирующих обстоятельств:*

+1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)

2. *Неудовлетворенность собой:*

-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3)

3. *«Загнанность в клетку»:*

+3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5)

4. *Тревога и депрессия:*

+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)

РЕЗИСТЕНЦИЯ

1. *Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование:*

+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)

2. *Эмоционально-нравственная дезориентация:*

+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)

3. *Расширение сферы экономии эмоций:*

+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)

4. *Редукция профессиональных обязанностей:*

+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)

ИСТОЩЕНИЕ

1. *Эмоциональный дефицит:*

+9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)

2. *Эмоциональная отстраненность:*
+ 10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)
3. *Личностная отстраненность (деперсонализация):*
+ 11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10)
4. *Психосоматические и психовегетативные нарушения:*
+ 12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5)

Интерпретация результатов

Предложенная методика дает подробную картину синдрома эмоционального «выгорания». Прежде всего, надо обратить внимание на отдельно взятые симптомы.

Показатель выраженности каждого симптома колеблется в пределах от 0 до 30 баллов:

- 9 и менее баллов - несложившийся симптом,
- 10—15 баллов - складывающийся симптом,
- 16 и более - сложившийся.

Симптомы с показателями 20 и более баллов относятся к доминирующим в фазе или во всем синдроме эмоционального «выгорания».

Методика позволяет увидеть ведущие симптомы «выгорания». Существенно важно отметить, к какой фазе формирования стресса относятся доминирующие симптомы и в какой фазе наблюдается их наибольшее число.

Дальнейший шаг в интерпретации результатов опроса — осмысление показателей фаз развития стресса — напряжения, резистенции и истощения.

В каждой из них оценка возможна в пределах от 0 до 120 баллов. Однако сопоставление баллов, полученных для фаз, неправомерно, ибо не свидетельствует об их относительной роли или вкладе в синдром. Дело в том, что измеряемые в них явления существенно различаются — реакциями на внешние и внутренние факторы, приемами психологической защиты, состоянием нервной системы.

По количественным показателям правомерно судить только о том, насколько каждая фаза сформировалась, какая фаза сформировалась в большей или меньшей степени:

- 36 и менее баллов - фаза не сформировалась;
- 37-60 баллов - фаза в стадии формирования;
- 61 и более баллов - сформировавшаяся фаза.

Оперируя смысловым содержанием и количественными показателями, подсчитанными для разных фаз формирования синдрома эмоционального «выгорания», можно дать достаточно объемную характеристику личности и, что не менее важно, наметить индивидуальные меры профилактики и психокоррекции.

Освещаются следующие вопросы:

- какие симптомы доминируют;
- какими сложившимися и доминирующими симптомами сопровождается истощение;

- объяснимо ли истощение (если оно выявлено) факторами профессиональной деятельности, вошедшими в симптоматику «выгорания», или субъективными факторами;
- какой симптом (какие симптомы) более всего отягощают эмоциональное состояние личности;
- в каких направлениях надо влиять на производственную обстановку, чтобы снизить нервное напряжение;
- какие признаки и аспекты поведения самой личности подлежат коррекции, чтобы эмоциональное «выгорание» не наносило ущерба ей, профессиональной деятельности и партнерам.

14. Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек—человек»¹

Вводные замечания

Интерес к синдрому психического «выгорания» возник в зарубежной психологии в 1970-е гг., и в настоящее время эта проблема широко изучается в контексте профессиональных стрессов.

Существуют различные определения «выгорания», однако в наиболее общем виде оно рассматривается как долговременная стрессовая реакция или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности. В связи с этим синдром психического «выгорания» (*burnout*) ряд авторов обозначает понятием «профессиональное выгорание», что позволяет рассматривать это явление в аспекте личной деформации профессионала под влиянием длительного профессионального стажа.

Синдром выгорания наиболее характерен для представителей коммуникативных профессий, в том числе для всех категорий руководителей, менеджеров, выполняющих функции управления персоналом.

Многие исследования показывают, что ключевую роль в синдроме «выгорания» играют эмоционально затрудненные или напряженные отношения в системе «человек - человек». Например, отношения между лечащим врачом и трудными больными, между руководителем и подчиненными в конфликтных ситуациях или при неблагоприятном психологическом климате в трудовом коллективе.

Наиболее ярко синдром «выгорания» проявляется в тех случаях, когда коммуникации отягощены эмоциональной насыщенностью или когнитивной сложностью. Вероятность появления проблемы «выгорания» увеличивается по мере возрастания частоты и продолжительности контактов разрушительной или раздражительной природы. Таким образом, «выгорание» соотносится с количеством и качеством контактов, которые

¹ Водопьянов Н. Е. Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек — человек» // Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Г. С. Никифорова и др. - СПб., 2001. - С. 175-180.

профессионал имел со своими подчиненными, клиентами, подопечными и т.д.

В настоящее время хорошо известны три модели психического «выгорания» и соответственные им методы его оценки. Согласно первой модели, «выгорание» — это состояние физического и психологического истощения, вызванного длительным пребыванием в эмоционально перегруженных ситуациях. Данная трактовка близка пониманию «выгорания» как синдрома хронической усталости. В противоположность двум другим подходам, приверженцы одномерного подхода не ограничивают «выгорание» какими-либо определенными профессиональными группами.

Вторая модель принадлежит голландским исследователям. Они рассматривают «выгорание» как двухмерный конструкт, состоящий из эмоционального истощения и деперсонализации. Последняя проявляется в изменении отношений либо к себе, либо к другим (подчиненным, пациентам, коллегам).

Наиболее распространенной является трехкомпонентная модель синдрома «выгорания» американских исследователей К. Маслач и С. Джексон. В соответствии с данной моделью «выгорание» понимается как синдром эмоционального истощения, деперсонализации и редукции личных достижений. *Эмоциональное истощение* рассматривается как основная составляющая профессионального «выгорания» и проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении.

Вторая составляющая - *деперсонализация* - проявляется в деформации отношений с другими людьми. В одних случаях это может быть повышение зависимости от других. В других случаях — повышение негативизма, циничности установок и чувств по отношению к реципиентам: пациентам, клиентам, подчиненным и др.

Третий компонент «выгорания» - *редукция личных достижений* - может проявляться либо в тенденции к негативному оцениванию себя, своих профессиональных достижений и успехов, негативизме относительно служебных достоинств и возможностей, либо в редуцировании собственного достоинства, ограничении своих возможностей, обязанностей по отношению к другим.

Цель занятия.

Овладение методикой измерения профессионального «выгорания» согласно трехмерной модели данного синдрома.

Оснащение.

Опросник¹ и ключ к опроснику.

¹ Опросник адаптирован Н. Е. Водопьяновой.

Порядок работы

Исследование проводится индивидуально либо в группах персонала «сервисных» или коммуникативных профессий: медперсонал, учителя, директора, менеджеры, преподаватели, психологи, консультанты, агенты и др.

Испытуемому выдается лист для ответов и опросник с инструкцией.

Лист для ответов

ФИО _____

Возраст _____

Профессия _____ Стаж _____

Номер утверждения	Баллы
1	0 2 1 3 4 5 6
÷	÷
22	0 2 1 3 4 5 6

Обработка и интерпретация результатов

В соответствии с ключом подсчитываются суммы баллов по трем субшкалам.

Интерпретация результатов производится на основании сравнения полученных оценок по каждой из субшкал со средними значениями в исследуемой группе или с данными, представленными в табл. 1 и 2.

Таблица 1

Уровни «выгорания» (данные американской выборки)

Субшкала	Уровень		
	Низкий	Средний	Высокий
Эмоциональное истощение	0-16	17-26	27 и больше
Деперсонализация	0-6	7-12	13 и больше
Редукция личных достижений	31-0	38-32	39 и больше

Таблица 2

Средние значения по субшкалам для трех профессиональных групп (данные российской выборки)

Группа	Возраст	Стаж	Субшкалы		
			Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Редукция личных достижений
Менеджеры	32	3	21,1	10,7	31,5
Государственные служащие	43	7	17,0	7,6	32,5
Врачи-терапевты	45	18	15,2	6,0	33,0

Вопросы для контроля

1. Что понимается под синдромом психического «выгорания»?
2. Какие модели «выгорания» вы знаете?
3. Для каких профессий наиболее характерен синдром «выгорания»?

Опросник

Инструкция.

Цель данного исследования состоит в том, чтобы определить, как люди профессий типа «человек - человек» рассматривают свою работу и людей, с которыми они тесно сотрудничают.

Вам предлагаются 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, чувствуете ли Вы себя таким образом относительно Вашей работы.

Если у Вас не было такого чувства, в листе для ответов отметьте позицию 0 - никогда.

Если у Вас было такое чувство, укажите, как часто Вы его испытывали.

Для этого зачеркните или обведите кружком балл, соответствующий частоте переживаний того или иного чувства:

0	1	2	3	4	5	6
Никогда	Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто	Всегда

Вариант М (для менеджеров)

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как «выжатый лимон».
3. Я чувствую себя усталым, когда встаю утром и должен идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные и коллеги, использую это в интересах дела.
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными как с предметами, без теплоты и расположения к ним.
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих подчиненных и коллег.
10. В последнее время я стал более черствым, бесчувственным по отношению к тем, с кем работаю.
11. Как правило, те, с кем мне приходится работать, малоинтересные люди, скорее утомляющие, чем радующие меня.

12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. Я испытываю все больше жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе.
18. Я легко общаюсь с людьми, независимо от их статуса и характера.
19. Я многое успеваю сделать.
20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
21. Я многого смогу еще достичь в своей жизни.
22. Бывает, что подчиненные и коллеги перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

Вариант II

(для учителей и преподавателей)

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

18. Я легко общаюсь с людьми, независимо от их статуса и характера.
 19. Я многое успеваю сделать.
 20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
 21. Я многого смогу еще достичь в своей жизни.
 22. Бывает, что ученики и коллеги перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

Ключ

Субшкала	Номера утверждений
Эмоциональное истощение	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Деперсонализация	5, 10, 11, 15, 22
Редукция личных достижений	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

К ГЛАВЕ 4: МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Тест «Предрасположены ли Вы к конфликтам?»¹

У любого человека можно выделить черты характера, предрасполагающие к конфликтам в межличностном общении. У одних они ярко выражены, у других слабее. О том, что Вы сами в соответствующих условиях можете содействовать возникновению конфликта, необходимо знать. Это поможет Вам правильно определить поведение и скорректировать его.

Из предлагаемых ответов на вопросы выберите подходящий вариант.

1. Как Вы реагируете на критику?
 - а) как правило, критика меня глубоко уязвляет
 - б) критику обычно принимаю глубоко к сердцу
 - в) пытаюсь учесть, если критика справедлива
 - г) на критику обычно не обращаю внимания
2. Верите ли Вы людям?
 - а) придерживаюсь мнения, что лучше никому не верить.
 - б) людям почти не верю, я в них обманулся
 - в) я верю людям, когда нет особых оснований для недоверия;
 - г) обычно я доверяю всем людям без разбора.
3. Вы умеете бороться за свою точку зрения?
 - а) я всегда упорно отстаиваю свои взгляды
 - б) отстаиваю свои взгляды лишь тогда, когда полностью убежден, что прав
 - в) скорее уступлю, чем буду энергично отстаивать **свои** взгляды
 - г) предпочитаю отказаться от своих взглядов, чем из-за них конфликтовать
4. Вы предпочитаете руководить или подчиняться?
 - а) в любом деле люблю руководить сам
 - б) люблю как руководить, так и быть руководимым
 - в) охотно работаю под чьим-либо руководством
 - г) как правило, 'предпочитаю работать под чьим-нибудь руководством и ответственность передаю ему
5. Если Вас кто-то обидел...
 - а) стараюсь отплатить тем же
 - б) боюсь мстить из-за дальнейших последствий
 - в) считаю месть лишним, ненужным усилием
 - г) если меня кто-то обидел, обиду быстро забываю
6. Вас попытались обойти в очереди...
 - а) способен вышвырнуть вон такого человека

¹ Вишнякова Н. Ф. Конфликтология. - Минск, 2000. - С. 214—216.

- б) ругаюсь, но если только ругаются другие
 - в) молчу, хотя возмущен;
 - г) предпочитаю отступить, в ссору не вникаю
7. Просто ли Вас выбить из колеи?
- а) я легко расстраиваюсь по самым незначительным поводам
 - б) я расстраиваюсь, когда на то есть серьезные причины
 - в) расстраиваюсь редко и только по серьезным причинам
 - г) меня мало что расстраивает
8. Вы «лед» или «пламя»?
- а) я горяч и вспыльчив
 - б) не очень вспыльчив
 - в) скорее спокоен, чем вспыльчив
 - г) я вполне спокойный человек
9. Легко ли Вам говорить правду?
- а) я всегда говорю то, что думаю, прямо в глаза
 - б) бывает, что я могу сказать все, что думаю
 - в) говорю обдуманно лишь после размышления
 - г) я не раз взвешу свои слова, прежде чем что-нибудь сказать

В зависимости от варианта ответа поставьте

- за (а) - 1 балл,
- за (б) - 2 балла,
- за (в) - 3 балла,
- за (г) - 4 балла.

Суммируйте результаты.

От 9 до 19 баллов. Вы человек тяжелый в общении, подчас идете на конфликт не ради дела, а из-за принципа. Возможно, Вы, не признаваясь самому себе, испытываете удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая, как разгораются страсти вокруг Вас. Иногда о Вас люди говорят: «Борец за правду», «Смелый, не боишься критиковать недостатки». Но прислушайтесь к мнению других: «Побереги свои нервы и нервы окружающих», «Твою бы энергию да в мирных целях». Признайтесь себе честно, так ли велика полезная отдача от Вашей борьбы за справедливость?

От 20 до 25 баллов. Эта сумма позволяет считать Вас человеком уживчивым, общительным, покладистым, способным противостоять обострениям отношений в группе, коллективе.

От 26 до 34 баллов. Вы едва ли являетесь источником конфликта. Однако общение с Вами немногим доставляет удовольствие, поскольку не интересен тот человек, который всегда и во всем со всеми соглашается. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону невольно делает Вас косвенным виновником конфликтных ситуаций.

2. Тестовая методика «Как Вы относитесь к критике?»

Одни извлекают из критики пользу, другие морщатся, но терпят, третьи активно борются с критикующими, «давят на корню» любое проявление критики. Одни считают, что она помогает делу, другие — что мешает. Одни умеют применять критику, другие — нет. Однако хотим мы того или нет, критика присуща всякому социальному организму, каким является любой коллектив, и современный руководитель не может считаться грамотным, если он не знаком со всеми сложностями и трудностями этого явления. Предлагаемый тест поможет Вам определить уровень Вашей персональной грамотности в этой области. И хотя, как и все подобные тесты, он не претендует на бесспорность, надеемся, что он поможет Вам в деловом общении.

Отметьте наиболее приемлемый для Вас вариант ответа на каждый вопрос.

1. Считаете ли Вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого-коллектива

б) критика часто осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роли и прибегать к ней часто

2. Как Вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков

б) лучше высказать замечания человеку наедине, чем публично, на людях

в) предлагаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полушутливой форме

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

а) да, конечно

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо

в) можно, но крайне осторожно

4. Как Вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и к «своей» службе, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие

б) обычно я знаю недостатки в работе «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает

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

- а) да, разумеется
- б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика

в) все зависит от самой этой «личности»: если она уж очень обидчива - учитываю это, а если нет - особенно не придерживаюсь дипломатии

6. Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?

- а) да, обычно стараюсь
- б) нет, не вижу в этом смысла
- в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения

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

- а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток
- б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики

в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения

8. Вносите ли Вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на недостатки?

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе

б) нет, я полагаю, что главное - обнажить проблему, указать на недостаток, а его устранение - дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов

в) предпочтительнее конструктивная критика, но даже если трудно что-либо предложить, нельзя умалчивать о недостатках

9. Какова обычно Ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу ответного слова или говорю с места

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться

в) обдумываю критику, выступить с ответом не спешу, но если настаивают, то не отказываюсь

10. Какое поведение наиболее характерно для Вас при ответе на критику?

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна

б) прибегаю к методу защиты «от противного», то есть критикую критикующего

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей» службы), пытаюсь защититься, отвести критику, указать на смягчающие обстоятельства, сопутствующих виновников

11. Раздражает ли Вас критика?
- а) как правило, да
 - б) не очень
 - в) смотря кто и как критикует
12. Появляется ли у Вас чувство неприязни к критикующему Вас человеку?
- а) как правило, да
 - б) нет, крайне редко
 - в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме
13. Как Вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим Вас человеком?
- а) как и прежде
 - б) стараюсь при случае ответить взаимностью или ущемить его интересы другим доступным мне способом
 - в) некоторое время обхожу этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт
14. Как Вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?
- а) считаю их приспособленцами, трусишками, угодниками
 - б) нормально отношусь, ничего тут особенного нет
 - в) советую впредь не торопиться с самокритикой
15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?
- а) да
 - б) нет
 - в) не знаю
16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике Вам ближе?
- а) критика — лекарство, ее надо уметь применять и принимать
 - б) управленческая деятельность — тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень
 - в) и на критику существует мода

Определите число набранных Вами очков по шкале оценки ответов:

0-баллов	1б, 2в, 3б,7б, 9б, 10б,13б, 15б,15в,16б,2в, 15в.
1-балл	2б, 7а, 9а, 10в, 14в,11а, 12а, 14а, 2б 16в, 14а,5б,6б,7а, 8б, 3в, 4в,
2 - балла	6а, 8а, 10а, 16а, 4б,11б,14б, 1в,5в, 12в.
3 - балла	1а, 2а, 3а, 12в, 13в,4а, 5а, 13а, 15а,12б,6в, 7в, 8в,9в, 11в,12в, 13в

8—18баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют Вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае Вы весьма эмоциональны, легко возбудимы, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий комплекс стабильности, то есть чувство

уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя своих достоинств.

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

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

3. Методика определения уровня конфликтности личности¹

Уровень конфликтности личности можно определить с помощью теста-опросника, предлагаемого ниже.

Тест-опросник

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор на повышенных тонах. Вы: а) избегаете вмешиваться

б) можете встать на сторону потерпевшего или того, кто прав

в) всегда вмешиваетесь и отстаиваете свою точку зрения

2. На собрании (совещании и т. д.) критикуете ли Вы руководство за допущенные ошибки?

а) нет

б) да, но в зависимости от Вашего личного отношения к нему

в) всегда критикуете за ошибки не только начальство, но и тех, кто его защищает

3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который кажется Вам нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше?

а) если другие Вас поддержат, то да

б) Вы обязательно будете поддерживать свой план

в) боитесь, что за критику Вас могут лишить премиальных

4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а) только, если они необидчивы и эти споры не портят Ваших отношений

¹ Морозова А. В. Деловая психология. - СПб., 2000. - С. 328-330.

- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам
 - в) спорите со всеми и по любому поводу.
5. Вы стоите в очереди. Кто-то пытается пролезть вперед. Ваши действия?
- а) возмущаетесь в душе, но молчите
 - б) открыто высказываете негодование
 - в) проходите вперед и начинаете наводить порядок
6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа Вашего коллеги, в которой есть смелые предложения, но есть и ошибки. Вы знаете, что Ваше мнение будет решающим. Как Вы поступите?
- а) выделите положительные стороны работы и предложите предоставить возможность продолжить ее
 - б) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта
 - в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок
7. Представьте: свекровь (теща) говорит Вам о необходимости бережливости, экономии, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей последней покупке. Что Вы ей скажете?
- а) одобрите покупку, если она доставила ей удовольствие
 - б) говорите, что эта вещь безвкусная
 - в) постоянно ругаетесь, ссоритесь из-за этого
8. Вы встретили подростков, которые курят. Как Вы реагируете?
- а) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за плохо воспитанных чужих озорников?»
 - б) делаете замечание
 - в) если это происходит в общественном месте, то Вы их отчитываете
9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас:
- а) в таком случае Вы не даете ему чаевых, которые заранее приготовили на случай, если бы он поступил честно
 - б) просите, чтобы он еще раз посчитал сумму;
 - в) это будет поводом для скандала
10. Вы в доме отдыха. Администратор сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности, не следит за уборкой в комнатах, за разнообразием меню. Возмущает ли Вас это?
- а) да, но Вы полагаете, что если даже и выскажете ему какие-то претензии, вряд ли это что-то изменит
 - б) находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят
 - в) вымещаете недовольство на младшем персонале - уборщицах, официантах
11. Вы спорите с Вашим сыном-подростком убеждаетесь, что он прав. Вы признаете свою ошибку?
- а) нет

- б) разумеется, признаете
- в) какой же у Вас авторитет, если Вы признаете, что были не правы?
- 12. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваши действия:
 - а) не заметите такой пустяк
 - б) молча возьмете солонку
 - в) не удержитесь от замечания и, может быть, демонстративно откажетесь от еды
- 13. На улице, в транспорте Вам наступили на ногу. Ваша реакция:
 - а) с возмущением посмотрите на обидчика
 - б) сухо сделаете замечание
 - в) выскажетесь, не стесняясь в выражениях
- 14. Кто-то из близких купил вещь, которая Вам не понравилась. Вы:
 - а) промолчите
 - б) ограничитесь кратким тактичным комментарием
 - в) устроите скандал из-за пустой траты денег
- 15. Не повезло в лотерее. Как Вы воспринимаете это?
 - а) постараетесь быть равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда в ней больше не участвовать
 - б) не скроете досаду, но отнесетесь к происшедшему с юмором, пообещаете взять реванш
 - в) билет без выигрыша надолго испортит настроение

Анализ и интерпретация теста

Каждый ответ «а» оценивается в 4 балла; «б» - в 2 балла; «в» - в 0 баллов.

От 42 до 60 баллов - Вы тактичны, не любите конфликтов, даже если можете их сгладить, избегаете критических ситуаций. Когда же Вам приходится вступать в спор, то Вы учитываете, так это отразится на Вашем положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 22 до 40 баллов - о Вас говорят, что Вы - конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это отразится на Вашем положении. И Вас за это уважают.

20 и менее баллов - Вы ищете повод для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только тогда, когда это выгодно Вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если Вас будут считать «любителем поскандалить»? Подумайте, не скрывается ли за Вашим поведением комплекс неполноценности?

4. Методика диагностики predisposition личности к конфликтному поведению К. Томаса *Адаптация Н.В. Гришиной*

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать.

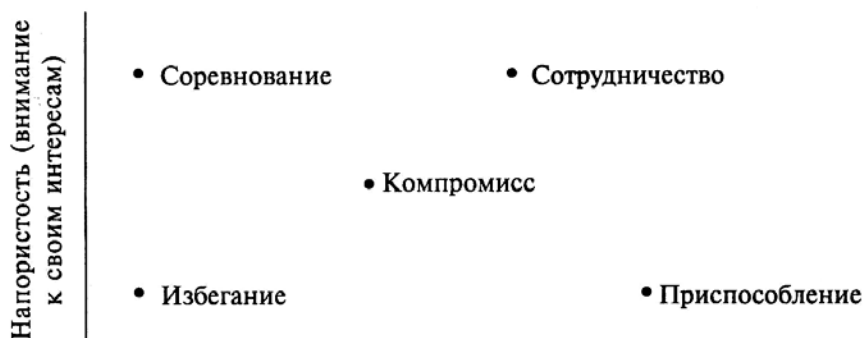
Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, когда люди работают в полной гармонии.

Однако в последнее время в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов произошло существенное изменение. Оно было вызвано, по мнению К. Томаса, по меньшей мере, двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов.

Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом можно стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас использует двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Пять способов регулирования конфликтов К. Томаса



Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- 1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- 2) приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- 3) компромисс;
- 4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденций к достижению собственных целей;
- 5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждений о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Опросник

1.
 - А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
 - Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2.
 - А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
 - Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3.
 - А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 - Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4.
 - А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
 - Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5.
 - А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
 - Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.

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

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

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

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.

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

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувства другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

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

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

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

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

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть разногласия.

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

21.

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

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

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

Б. Я отстаиваю свои желания.

23.

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

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

24.

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

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

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

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

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

27.

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

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

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

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

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

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

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

Подсчет данных теста Томаса—Килмена

№	Соперничество 1	Сотрудничество 2	компромисс 3	Избегание 4	Приспособление 5
1			А	Б	
2		Б	А		
3	А			Б	
4		А		Б	
5		А		Б	
6	Б		А		
7		Б	А		
8	А	Б			
9	Б		А		
10	А	Б			
11		А			Б
12		Б	А		
13	Б	А			
14	Б	А			
15			Б	А	
16	Б			А	
17	А		Б		
18		Б		А	
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б	А			
23		А		Б	
24		Б		А	
25	А			Б	
26		Б	А		
27			А	Б	
28	А	Б			
29		А	Б		
30		Б			А
Сумма					

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Тест можно использовать в групповом варианте — как в сочетании с другими тестами, так и отдельно. Затраты времени — 15-20 минут.

5. Диагностика агрессивности по тесту Басса—Дарки

По опроснику Баса-Дарки определяются показатели агрессивности и враждебности.

Инструкция

Ниже представлены 75 утверждений. Вам следует ответить на них «да» или «нет». Среднего значения не предусмотрено. Если Вы сомневаетесь, какой дать ответ, отметьте все же тот вариант, который Вам больше всего подходит. Ответ «да» можно обозначить знаком «+», ответ «нет» — знаком «—».

Опросник Баса—Дарки

1. Временами я не могу справиться с желанием причинить вред другим.
2. Иногда сплетничаю о людях, которых не люблю.
3. Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.
4. Если меня не попросят по-хорошему, я не выполню просьбы.
5. Я не всегда получаю то, что мне положено.
6. Я знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.
7. Если я не одобряю поведения друзей, я даю им это почувствовать.
8. Когда мне случалось обмануть кого-нибудь, я испытывал мучительные угрызения совести.
9. Мне кажется, что я не способен ударить человека.
10. Я никогда не раздражаюсь настолько, чтобы кидаться предметами.
11. Я всегда снисходителен к чужим недостаткам.
12. Если мне не нравится установленное правило, мне хочется нарушить его.
13. Другие умеют почти всегда пользоваться благоприятными обстоятельствами.
14. Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне несколько более дружелюбно, чем я ожидал.
15. Я часто бываю не согласен с людьми.
16. Иногда мне на ум приходят мысли, которых я стыжусь.
17. Если кто-нибудь первым ударит меня, я не отвечу ему.
18. Когда раздражаюсь, я хлопаю дверьми.
19. Я гораздо более раздражителен, чем кажется.

20. Если кто-то воображает себя начальником, то я всегда поступаю ему наперекор.
21. Меня немного огорчает моя судьба.
22. Я думаю, что многие люди не любят меня.
23. Я не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.
24. Люди, уваливающие от работы, должны испытывать чувство вины.
25. Тот, кто оскорбляет меня и мою семью, напрашивается на драку.
26. Я не способен на грубые шутки.
27. Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.
28. Когда люди строят из себя начальников, я делаю все, что бы они не зазнавались.
29. Почти каждую неделю я вижу кого-нибудь, кто мне не нравится.
30. Довольно многие люди завидуют мне.
31. Я требую, чтобы люди уважали меня.
32. Меня угнетает то, что я мало делаю для своих родителей.
33. Люди, которые постоянно изводят Вас, стоят того, чтобы их «щелкнули по носу».
34. Я никогда не бываю мрачен от злости.
35. Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не расстраиваюсь.
36. Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю внимания.
37. Хотя я и не показываю этого, меня иногда гложет зависть.
38. Иногда мне кажется, что надо мной смеются.
39. Даже если злюсь, я не прибегаю к «сильным» выражениям.
40. Мне хочется, чтобы мои грехи были прощены.
41. Я редко даю сдачи, если кто-нибудь ударит меня.
42. Когда получается не по-моему, я иногда обижаюсь.
43. Иногда люди раздражают меня одним своим присутствием.
44. Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел.
45. Мой принцип: «Никогда не доверять чужакам».
46. Если кто-нибудь раздражает меня, я готов сказать все, что о нем думаю.
47. Я делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.
48. Если я разозлюсь, я могу ударить кого-нибудь.
49. С детства я никогда не проявлял вспышек гнева.
50. Я часто чувствую себя как пороховая бочка, готовая взорваться.
51. Если бы все знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым нелегко работать.
52. Я всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-нибудь приятное для меня.
53. Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ.
54. Неудачи огорчают меня.
55. Я дерусь не реже и не чаще, чем другие.

56. Я могу вспомнить случаи, когда я был настолько зол, что хватал попавшую мне под руку вещь и ломал ее.
57. Иногда я чувствую, что готов первым начать драку.
58. Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.
59. Раньше я думал, что большинство людей говорит правду, но теперь я в это не верю.
60. Я ругаюсь только со злости.
61. Когда я поступаю неправильно, меня мучает совесть.
62. Если для защиты своих прав мне нужно применить физическую силу, я применяю ее.
63. Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу кулаком по столу.
64. Я бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.
65. У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.
66. Я не умею поставить человека на место, даже если он того заслуживает.
67. Я часто думаю, что жил неправильно.
68. Я знаю людей, которые способны довести меня до драки.
69. Я не огорчаюсь из-за мелочей.
70. Мне редко приходит в голову, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.
71. Я часто только угрожаю людям, хотя и не собираюсь приводить угрозы в исполнение.
72. В последнее время я стал занудой.
73. В споре я часто повышаю голос.
74. Я стараюсь обычно скрывать свое плохое отношение к людям.
75. Я лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.

Анализ и интерпретация результатов тестирования

На основе полученных ответов на тест выявляются проявления агрессии и враждебности. При этом могут быть выделены следующие виды реакций испытуемого.

1. Физическая агрессия (использование физической силы против другого лица).
2. Косвенная агрессия (агрессия, направляемая окольным путем).
3. Раздражение - готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, грубость).
4. Негативизм оппозиционная манера поведения - от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов.
5. Обида - зависть и ненависть к окружающим за действительные и вымышленные действия.

6. Подозрительность - в диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что другие люди планируют и причиняют вред.

7. Вербальная агрессия - выражение негативных чувств как через форму (крик, визг), так и через содержание словесных ответов (проклятия, угрозы).

8. Чувство вины выражает возможное убеждение субъекта в том, что он является плохим человеком, что совершает нехорошие поступки, а также ощущаемые им угрызения совести.

Реакции 5 и 6 можно определить как враждебные, реакции 1,2,7 - как агрессивные. К особым отнесены реакции «Раздражение», «Негативизм» и «Чувство вины» (3,4, 8), без которых анализ враждебных и агрессивных реакций был бы недостаточно полным.

Подсчет суммы баллов по каждому из видов реакций испытуемого осуществляется с помощью кода ответов.

Код ответов

Вид реакции	«Да» - 1 балл «Нет» - 0 баллов	«Нет» - 1 балл «Да» - 0 баллов	Номинальная сумма баллов	Сумма баллов, набранная испытуемым
1. Физическая агрессия	1, 25, 33, 41, 48, 55, 62, 68	9, 17	4 - 6	
2. Косвенная агрессия	2, 10, 18, 34, 42, 56, 63	26, 49	4 - 5	
3. Раздражение	3, 19, 27, 43, 50, 57, 64, 72	11, 35, 69	4-6	
4. Негативизм	4, 12, 20, 28	36	2-3	
5. Обида	5, 13, 21, 29, 37, 44, 51, 58		4-5	
6. Подозрительность	6, 14, 22, 30, 38, 45, 52, 59	65, 70	4-6	

Известно, что каждая личность должна обладать определенной степенью враждебности - агрессивности. Норма такой оценки по каждому из видов реакций испытуемого зафиксирована в колонке «Номинальная сумма баллов по видам реакций».

Так, по реакциям «Физическая агрессия», «Раздражение», «Подозрительность», «Вербальная агрессия» нормой считается, номинальная сумма 4-6 баллов. Для других типов реакций этот показатель несколько ниже.

Если сумма баллов по отдельным видам реакций испытуемого не достигает номинала, то это говорит о значительном снижении или о полном отсутствии соответствующего психологического свойства личности. Следует предполагать наличие у испытуемого определенной степени пассивности и конформности.

Если же сумма баллов по отдельным видам реакций испытуемого превышает номинал, то это говорит о чрезмерном развитии форм

агрессивности, затрудняющем сотрудничество, сознательную кооперацию, а также провоцирующем конфликты.

6. Определение психологического климата в организации

В основе этой методики лежит специфический вид опроса, в котором участвуют все члены того или иного подразделения. Каждому из них дается опросный лист, содержащий 74 суждения. Номера суждений, имеющих отношение к исследуемому коллективу, обводятся в опросном листе. Причем все опрашиваемые предупреждаются, что обводить суждения можно лишь в том случае, когда зафиксированная в суждении форма поведения соответствует всем или большинству членов коллектива.

Список суждений

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют одинаковые убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.
20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.

30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отсутствуют принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.
36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.
42. Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Знают основные приемы и методы работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
51. Берут на себя руководство, если требуется.
52. Знают работу товарищей.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.
55. Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с членами другого коллектива
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Умеют делать все на свете.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам членов другого коллектива.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.

71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

Суждения характеризуют наиболее важные формы поведения и отношения, которые должны присутствовать в идеальном коллективе. В целом они задают эталон идеального коллектива, в котором все участники проявляют сверхнормативную активность.

Процедура опроса может проводиться и по-иному. Исследователь зачитывает все суждения по очереди, а каждый участник опроса проставляет на чистом листке бумаги номера тех суждений, которые, по его мнению, соответствуют всем или большинству коллектива.

После проведения опроса данные собираются и обрабатываются исследователем. Все суждения, кроме контрольных 15, 30, 45, 60, показывают степень развития наиболее важных семи характеристик развития коллектива, а следовательно, и социально-психологического климата в нем. Эти характеристики таковы:

- ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- коллективизм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- сплоченность (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактность (4, И, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- открытость (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Приведенные выше данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся в график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат избранного для изучения коллектива:

0 баллов	
9 баллов	
8 баллов	идеальный
7 баллов	
6 баллов	оптимальный
5 баллов	
4 балла	средний
3 балла	
2 балла	низкий
1 балл	очень низкий

7. Оценка психологической атмосферы в организации

Методика используется для оценки психологической атмосферы в организации. В ее основе лежит метод семантического дифференциала.

Ниже представлен бланк методики. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен

знак *, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в организации, по мнению отвечающего.

Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная) баллов.

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в организации.

Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается и в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

Пример заполненного бланка методики

Уважаемый товарищ!

В предлагаемом бланке приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в Вашей организации. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак *, тем более выражен этот признак в Вашей организации.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие		*							Враждебность
Согласие			*						Несогласие
Удовлетворенность			*						Неудовлетворенность
Продуктивность		*							Непродуктивность
Теплота			*						Холодность
Сотрудничество				*					Несогласованность
Взаимоподдержка				*					Недоброжелательность
Увлеченность					*				Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность		*							Безуспешность

К ГЛАВЕ 5: КАДРОВЫМ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Тест «Эффективный ли Вы менеджер?»

Обведите на шкале от 1 до 5 баллов соответствует Вашему мнению то число, которое больше соответствует Вашему мнению

1. Я подожду, пока дела устроятся.	12 345	Я люблю изменения.
2. Большинство моих совещаний посвящено внутренним проблемам и финансам.	12 3 4 5	Я посвящал большую часть времени клиентам.
3. Если здесь есть выход, я найду его.	12 3 4 5	Первый шаг должно сделать руководство.
4. Я подожду приказов сверху.	12 3 4 5	Я буду делать это сразу.
5. Я готов нести ответственность за пределами круга своих обязанностей.	12 3 4 5	Я выполню предписанную мне работу.
6. Как я могу увеличить прибыль? Доход?	12 3 4 5	Я буду действовать в рамках моего финансового плана.
7. Мои подчиненные имеют свободу действий.	12 3 45	Я внимательно контролирую работу подчиненных.
8. Если мне не дали «добро», я не могу делать это.	12 3 4 5	Мне не запретили, я могу делать это.
9. Я принимаю на себя ответственность за мои ошибки.	12 3 4 5	Обычно я нахожу извинения за свои ошибки.
10. Я не буду рисковать, так как могу потерпеть неудачу.	123 45	Я буду рисковать, хотя могу потерпеть неудачу.
11. Мы должны работать быстрее.	12 3 45	Мы не можем работать так
12. Я хочу знать, что делают другие отделы и в чем они нуждаются.	12 3 4 5	Я забочусь о моем собствен-
13. Я в основном имею дело с теми людьми, которые связаны со мной.	12 345	Я выхожу за рамки организации в своих контрактах.
14. Я и мои подчиненные делаем свою работу самостоятельно и независимо от других.	12 3 45	В работе я сотрудничаю с другими отделами.
15. Я по-настоящему доверяю только немногим людям в фирме.	12 3 4 5	Я охотно делюсь идеями и ресурсами с людьми из других отделов.

Ключ

Для того чтобы определить свою эффективность как менеджера

- по вопросам 1,2,4,8,10,13,14 и 15, просто сложите результат,
- по вопросам 3, 5, 6, 7, 8, 11 и 12 - переверните шкалу так, чтобы результат 1 стал 5, 2→4 и 5→1.

Затем сложите все результаты.

- Если Вы наберете 60 баллов, значит, у Вас склад ума менеджера.
- Если наберете менее 45 баллов, значит, Вам надо работать над собой.

Эффективные менеджеры являются новаторами. Поэтому они рискуют развивать и испытывать новые пути решения проблем, достижения поставленных задач и улучшения операций. Это означает, что иногда они

терпят неудачу в какой-либо попытке, но не боятся неудач. Они используют неудачу как учебный инструмент. Они много работают для создания такого окружения, в котором их люди будут уверены в себе при выполнении тех же задач аналогичным образом.

Эффективные менеджеры сами отвечают за свои действия. Они берут на себя ответственность за неудачи и за успехи. Они не терпят извинений или жалобный настрой и в себе, и в других, включая своих подчиненных. Они находят причины, а не извинения ошибок и неудач и сразу же стремятся исправить дела.

Эффективные менеджеры постоянно находят приоритеты и ставят задачи за пределами формальных целей, установленными их начальниками или с их участием. Их не устраивает статус-кво, и они постоянно ищут пути для улучшения управления. Эффективные менеджеры — создатели систем, первопроходцы.

Неэффективные менеджеры рискуют мало. Обычно они следуют учебнику и ждут директив. Они делают все, что угодно, чтобы избежать видимости совершения ошибок. Неэффективные менеджеры быстро перекладывают вину в случае неудачи на кого-либо другого. У них всегда есть извинения. Иногда они даже тратят время на то, чтобы заранее, до начала дела, придумать себе извинения. Они часто жалуются.

Неэффективные менеджеры рассматривают успех как поддержание «устойчивого состояния» или как средство достижения специфических целей, установленных начальниками или с их участием.

2. Диагностика стрессоустойчивости

Внимательно продумайте каждую из представленных ниже ситуаций и решите, какие в этих случаях были бы у Вас реакции. После каждой ситуации даны варианты реакций, которые нужно оценить, ответив «да» или «нет».

Для этого возьмите лист бумаги, проставьте нумерацию ситуаций от 1 до 18. И против каждой цифры напишите выбранные ответы: «а» или «б». В каждой ситуации будет по шесть реакций на выбор.

Например:

1. а, а, б, а, б, б;
2. б, б, б, а, а, б; и т. д.

№	Ваши реакции в ситуации	Да	Нет
1	2	3	4
1.	На вечере Вас вдруг попросили сказать присутствующим несколько слов.		
	сердцебиение	б	а
	нервозность	б	а
	веселость	а	б
	спокойствие	а	б
	смущение	б	а
	покраснение лица	б	а

№	Ваши реакции в ситуации	Да	Нет
2.	Вы спешите на встречу. По дороге Вы встречаетесь со знакомым, который начинает расспрашивать Вас о каких-то важных для него делах.		
	дружелюбие	а	б
	агрессивность	б	а
	дрожание рук	б	а
	спокойствие	а	б
	нетерпение	б	а
	потливость	б	а
3.	Вас пригласили к 8 часам утра в вышестоящее учреждение. Вы приходите в приемную к назначенному времени, но Вам приходится ждать вызова целый час.		
	недружелюбие	б	а
	злость	б	а
	самоконтроль	а	б
	сердцебиение	б	а
	веселость	а	б
	потливость ладоней	б	а
4.	За праздничным столом Вы разлили почти целую бутылку вина.		
	веселость	а	б
	смущение	б	а
	безразличие	а	б
	бормотание каких-то невнятных слов	б	а
	естественный смех	а	б
	покраснение лица	б	а
5.	Вас задержали за проезд в автобусе без билета.		
	покраснение лица	б	а
	спокойствие	а	б
	дрожание рук	б	а
	веселость	а	б
	чувство стыда	б	а
	естественный смех	а	б
6.	Вы провели вечер в ресторане. Когда собрались оплатить счет, то обнаружили, что кошелек с деньгами оставили дома.		
	покраснение лица	б	а
	спокойствие	а	б
	сердцебиение	б	а
	веселость	а	б
	смущение	б	а
	потливость	б	а
7.	На ходу у Вашей машины лопнула шина. С большими усилиями Вы справились с машиной.		
	спокойствие	а	б
	злость	б	а
	потливость	б	а
	самоконтроль	а	б
	растерянность	б	а
	сердцебиение	б	а
8.	Вы возвращаетесь домой, открываете дверь и видите, что весь пол квартиры залит водой.		
	спокойствие	а	б
	бездействие	б	а
	дрожание рук	б	а
	самоконтроль	а	б
	злость	б	а
	веселость	а	б

№	Ваши реакции в ситуации	Да	Нет
9.	Вы сдаете экзамен. Вас просят подойти к экзаменатору. Вы слышите его неприятный и недружелюбный голос.		
	поблуднение	б	а
	дрожание рук	б	а
	спокойствие	а	б
	уверенность	а	б
	потливость	б	а
	тревога	б	а
10.	Вы поднимаетесь в лифте. Вдруг он останавливается и Вы зависаете между этажами.		
	веселость	а	б
	спокойствие	а	б
	злость	б	а
	сердцебиение	б	а
	неприятное ощущение	б	а
	невозмутимость	а	б
11.	Вы несете найденный в поезде чемодан. Вам говорят, что в чемодане может быть взрывное устройство.		
	спокойствие	а	б
	волнение	б	а
	уверенность	а	б
	страх	б	а
	сердцебиение	б	а
	дрожание рук	б	а
12.	При обсуждении одного вопроса после того, как Вы высказали свою точку зрения, все присутствующие начали над Вами посмеиваться.		
	покраснение лица	б	а
	веселость	а	б
	спокойствие	а	б
	злость	б	а
	самоконтроль	а	б
	смущение	б	а
13.	Вы повздорили со своим другом. В конце концов Ваш друг сказал: «Я не хочу больше знать тебя!»		
	агрессивность	б	а
	спокойствие	а	б
	веселость	а	б
	волнение	б	а
	сердцебиение	б	а
	самоконтроль	а	б
14.	Вы написали заявление о поступлении на работу. Вас вызвали в отдел кадров. Когда Вы вошли, инспектор по кадрам сказал: «Садитесь. Ваше заявление далеко не безупречно».		
	волнение	б	а
	спокойствие	а	б
	бормотание невнятного	б	а
	покраснение лица	б	а
	хладнокровие	а	б
	смущение	б	а
	веселость	а	б
15.	Вы танцуете. Ваша партнерша говорит: «Нельзя сказать, что Вы хороший танцор».		
	смущение	б	а
	злость	б	а
	покраснение лица	б	а

№	Ваши реакции в ситуации	Да	Нет
	хладнокровие	а	б
	естественный смех	а	б
16.	При обсуждении какого-то вопроса один из присутствующих сказал Вам: «Вам нужно бы иметь собственное мнение».		
	агрессивность	0	а
	самоконтроль	а	б
	смущение	б	а
	потливость	б	а
	хладнокровие	а	б
	бормотание невнятного	б	а
17.	В разговоре Вы случайно высказали свои истинные намерения. Собеседники поняли, что этими вымыслами Вы хотели создать себе авторитет.		
	смущение	б	а
	покраснение лица	б	а
	бормотание невнятного	б	а
	хладнокровие	б	б
	веселость	а	б
	дрожание рук	б	а
18.	Начальник недоволен Вашей работой. Он критически анализирует Ваши действия.		
	спокойствие	а	б
	покраснение лица	б	а
	самоконтроль	а	б
	волнение	б	б
	бормотание невнятного	б	а
	улыбка смущения	б	а

Сверьте результаты ответов с ключом теста.

Ключ

Для оценки своей способности переносить стрессовые нагрузки подсчитайте количество выбранных ответов с отметкой «а» из всех 18 ситуаций. Определите способность по совпадению баллов с оценкой в таблице:

Количество всех «а»	Способность переносить стрессовые ситуации
88 - 108	высокая
60-87	средняя
0-59	низкая

3. Экспресс-диагностика по определению уровня самооценки

Выявить уровень самооценки можно с помощью несложного теста-опросника, при анализе суждений которого может быть дано пять вариантов ответов: очень часто — 4 балла, часто — 3 балла, иногда — 2 балла, редко — 1 балл, никогда — 0 баллов.

Суждения

1. Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.

2. Я чувствую свою ответственность по работе.
3. Я беспокоюсь о своем будущем.
4. Многие меня ненавидят.
5. Я реже проявляю инициативу, нежели другие.
6. Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
7. Я боюсь выглядеть глупцом.
8. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
9. Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
10. Я допускаю ошибки в своей жизни.
11. Как жаль, что я не умею как следует говорить с людьми.
12. Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
13. Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими.
14. Я слишком скромн.
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие неправильного мнения обо мне.
17. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
18. Люди ждут от меня очень многого.
19. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
20. Я часто смущаюсь.
21. Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
22. Я не чувствую себя в безопасности.
23. Я часто волнуюсь и понапрасну.
24. Я чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди.
25. Я чувствую себя скованным.
26. Я чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной.
27. Я уверен, что люди все в жизни принимают легче, чем я.
28. Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
29. Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.
30. Как жаль, что я не так общителен.
31. В спорах я высказываюсь только тогда, когда уверен в своей правоте.
32. Я думаю о том, чего ждет от меня общественность.

Для того чтобы определить уровень самооценки, необходимо сложить баллы по всем 32 суждениям. Сумма баллов от 0 до 25 говорит о высоком уровне самооценки, при котором человек чаще всего не отягощен комплексом неполноценности, правильно реагирует на замечания других и редко сомневается в своих действиях. Сумма баллов от 26 до 45 свидетельствует о среднем уровне самооценки, при котором человек редко страдает от комплекса неполноценности и лишь время от времени старается подладиться под мнения других. Сумма баллов от 46 до 128 указывает на низкий уровень самооценки, при котором человек болезненно переносит

критические замечания в свой адрес, старается всегда считаться с мнениями других и часто страдает от комплекса неполноценности.

4. Методика определения степени самоуважения (*тест Розенберга*)

С помощью этой шкалы, разработанной американским психологом Розенбергом, можно выявить важнейший компонент самооценки - глобальное отношение к себе. Отношение это в последующем проявляется в уровне тревожности, депрессивности, психосоматических заболеваниях (чем оно ниже, тем их больше), а также активности в общении, стремлении к лидерству и чувству межличностной безопасности (чем выше глобальное самоотношение, тем сильнее эти чувства). Опросник состоит из десяти суждений, на каждое из которых предлагаются четыре градации ответов, кодируемых в баллах по схеме, приведенной ниже.

ВАРИАНТЫ СУЖДЕНИЙ	БАЛЛЫ	
	Прямые	Обратные
Полностью согласен	4	1
Согласен	3	2
Не согласен	2	3
Абсолютно не согласен	1	4

Суждения

1. Я чувствую, что я достойный человек, по крайней мере не менее, чем другие.
2. Я всегда склонен чувствовать себя неудачником.
3. Мне кажется, что у меня есть ряд хороших» качеств.
4. Я способен кое-что делать не хуже, чем большинство.
5. Мне кажется, что мне особенно нечем гордиться.
6. Я к себе хорошо отношусь.
7. В целом я удовлетворен собой.
8. Мне бы хотелось больше уважать себя.
9. Иногда я ясно чувствую свою бесполезность.
10. Иногда я думаю, что я во всем нехорош.

Код опросника:

- прямые вопросы: 1,3,4,6;
- обратные вопросы: 2, 5,7,8,9,10.

Обработка и интерпретация результатов тестирования

Подсчитывается сумма набранных баллов в соответствии с кодом к опроснику. Максимальная сумма баллов - 40. Минимально возможная сумма баллов - 10. Оптимальная сумма баллов - от 30 до 35. Весьма высокий уровень самоуважения адекватно оценивается как тщеславие. Минимальный

уровень свидетельствует о возможном высоком уровне притязаний. Между самоуважением, успешностью деятельности и притязанием существует определенная взаимосвязь, определяемая формулой: самоуважение = успех/притязания. Для того чтобы сохранить самоуважение, в одном случае необходимо добиться успеха, приложив максимум усилий, в другом случае - снизить уровень притязаний.

5. Методика выявления коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2)

Данная методика предназначена для выявления коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т. д.).

Методика содержит 40 вопросов, на каждый из которых обследуемый должен дать ответ «да» или «нет». Время выполнения методики 10-15 минут. При этом отдельно определяется уровень коммуникативных и организаторских склонностей.

Вопросы

1. Есть ли у Вас стремление изучать людей и завязывать знакомства с различными людьми?
2. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-либо из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
6. Много ли своих товарищей Вам удалось склонить к принятию Вашего мнения?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время за книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вам отказаться от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вам включаться в новые для Вас компании (коллективы)?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удастся устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли Вы добиться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новыми людьми?
18. Часто ли при выполнении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди, и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удается закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы затруднение, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь доказать свою правоту?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не составляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?
30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе (на производстве)?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Ключ для обработки данных по методике КОС-2

Коммуникативные склонности	(+) (-)	«Да» «Нет»	1,5,9, 13, 17,21,25,29,33,37 3,7, 11, 15, 19,23,27,31,35,39
Организаторские склонности	(+) (-)	«Да» «Нет»	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

6. Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность»

Для более глубокого изучения личностных качеств и выработки рекомендаций по профессиональному предназначению может быть использован Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность», разработанный А. Г. Маклаковым и С. В. Чермяниным. Опросник содержит 165 вопросов и имеет следующие шкалы:

- «достоверность» (Д);
- «адаптивные способности» (АС);
- «нервно-психическая устойчивость» (НПУ);
- «моральная нормативность» (МН).

На каждое утверждение обследуемый должен ответить «да» или «нет».

1. Бывает, что я сержусь.
2. Обычно по утрам я просыпаюсь свежим и отдохнувшим.
3. Сейчас я примерно так же работоспособен, как и всегда.
4. Судьба определенно несправедлива ко мне.
5. Запоры у меня бывают очень редко.
6. Временами мне очень хотелось покинуть свой дом.
7. Временами у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
8. Мне кажется, что меня никто не понимает.
9. Считаю, что если кто-то причинил мне зло, то я должен ответить ему тем же.
10. Иногда мне в голову приходят такие нехорошие мысли, что лучше о них никому не рассказывать.
11. Мне бывает трудно сосредоточиться на какой-либо задаче или работе.
12. У меня бывают часто странные и необычные переживания.
13. У меня отсутствуют неприятности из-за моего поведения.
14. В детстве я одно время совершал мелкие кражи.
15. Бывает, что у меня появляется желание ломать или крушить все вокруг.
16. Бывало, что я целыми днями и даже неделями ничего не мог делать, потому что никак не мог заставить себя взяться за работу.

17. Сон у меня прерывистый и беспокойный.
18. Моя семья относится с неодобрением к той работе, которую я выбрал.
19. Бывали случаи, что я не сдерживал обещаний.
20. Голова у меня болит часто.
21. Раз в неделю или чаще я без всякой видимой причины внезапно ощущаю жар во всем теле.
22. Было бы хорошо, если бы почти все законы отменили.
23. Состояние моего здоровья почти такое же, как у большинства моих знакомых (не хуже).
24. Встречая на улице своих знакомых или школьных друзей, с которыми я давно не виделся, я предпочитаю проходить мимо, если они со мной не заговаривают первыми.
25. Большинству людей, которые меня знают, я нравлюсь.
26. Я человек общительный.
27. Иногда я так настаиваю на своем, что люди теряют терпение.
28. Большую часть времени настроение у меня подавленное.
29. Теперь мне трудно надеяться на то, что я чего-нибудь добьюсь в жизни.
30. У меня мало уверенности в себе.
31. Иногда я говорю неправду.
32. Обычно я считаю, что жизнь - стоящая штука.
33. Я считаю, что большинство людей способны солгать, чтобы продвинуться по службе.
34. Я охотно принимаю участие в собраниях и других общественных мероприятиях.
35. Я ссорюсь с членами моей семьи очень редко.
36. Иногда я испытываю сильное желание нарушить правила приличия или кому-нибудь навредить.
37. Самая трудная борьба для меня — это борьба с самим собой.
38. Мышечные судороги или подергивания у меня бывают крайне редко (или почти не бывают).
39. Я довольно безразличен к тому, что со мной будет.
40. Иногда, когда я себя неважно чувствую, я бываю раздражительным.
41. Часто у меня такое чувство, что я сделал что-то не то или даже что-то плохое.
42. Некоторые люди до того любят командовать, что меня так и тянет делать все наперекор, даже если я знаю, что они правы.
43. Я часто считаю себя обязанным отстаивать то, что нахожу справедливым.
44. Моя речь сейчас такая же, как всегда (ни быстрее, ни медленнее, нет ни хрипоты, ни невнятности).
45. Я считаю, что моя семейная жизнь такая же хорошая, как у большинства моих знакомых.
46. Меня ужасно задевает, когда меня критикуют или ругают.

47. Иногда у меня бывает чувство, что я просто должен нанести повреждение себе или кому-нибудь другому.

48. Мое поведение в значительной мере определяется обычаями тех, кто меня окружает.

49. В детстве у меня была компания, где все старались стоять друг за друга.

50. Иногда меня так и подмывает с кем-нибудь затеять драку.

51. Бывало, что я говорил о вещах, в которых не разбираюсь.

52. Обычно я засыпаю спокойно и меня не тревожат никакие мысли.

53. Последние несколько лет я чувствую себя хорошо.

54. У меня никогда не было ни припадков, ни судорог.

55. Сейчас мой вес постоянен (я не худею и не полнею).

56. Я считаю, что меня часто наказывали незаслуженно.

57. Я легко плачу.

58. Я мало устаю.

59. Я был бы довольно спокоен, если бы у кого-нибудь из моей семьи были неприятности из-за нарушения закона.

60. С моим рассудком творится что-то неладное.

61. Чтобы скрыть свою застенчивость, мне приходится затрачивать большие усилия.

62. Приступы головокружения у меня бывают очень редко (или почти не бывают).

63. Меня беспокоят сексуальные вопросы.

64. Мне трудно поддерживать разговор с людьми, с которыми я только что познакомился.

65. Когда я пытаюсь что-то сделать, то часто замечаю, что у меня дрожат руки.

66. Руки у меня такие же ловкие и проворные, как и прежде.

67. Большую часть времени я испытываю общую слабость.

68. Иногда, когда я смущен, я сильно потею, и меня это очень раздражает.

69. Бывает, что я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.

70. Думаю, что я человек обреченный.

71. Бывали случаи, когда мне было трудно удержаться, чтобы что-нибудь не стащить у кого-нибудь или где-нибудь, например, в магазине.

72. Я злоупотреблял спиртными напитками.

73. Я часто о чем-нибудь тревожусь.

74. Мне бы хотелось быть членом нескольких кружков или обществ.

75. Я редко задыхаюсь, и у меня не бывает сильного сердцебиения.

76. Всю свою жизнь я строго следую принципам, основанным на чувстве долга.

77. Случалось, что я препятствовал или поступал наперекор людям просто из принципа, а не потому, что дело было действительно важным.

78. Если мне не грозит штраф и машин поблизости нет, я могу перейти улицу там, где мне хочется, а не там, где положено.

79. Я всегда был независимым и свободным от контроля со стороны семьи.

80. У меня бывали периоды такого сильного беспокойства, что я даже не мог усидеть на месте.

81. Зачастую мои поступки неправильно истолковывались.

82. Мои родители и (или) другие члены моей семьи придираются ко мне больше, чем надо.

83. Кто-то управляет моими мыслями.

84. Люди равнодушны и безразличны к тому, что с тобой случится.

85. Мне нравится быть в компании, где все подшучивают друг над другом.

86. В школе я усваивал материал медленнее, чем другие.

87. Я вполне уверен в себе.

88. Никому не доверять - самое безопасное.

89. Раз в неделю или чаще я бываю очень возбужденным и взволнованным.

90. Когда я нахожусь в компании, мне трудно найти подходящую тему для разговора.

91. Мне легко заставить других людей бояться себя, и иногда я это делаю ради забавы.

92. В игре я предпочитаю выигрывать.

93. Глупо осуждать человека, обманувшего того, кто сам позволяет себя обманывать.

94. Кто-то пытается воздействовать на мои мысли.

95. Я ежедневно выпиваю много воды.

96. Счастливее всего я бываю, когда один.

97. Я возмущаюсь каждый раз, когда узнаю, что преступник по какой-либо причине остался безнаказанным.

98. В моей жизни был один или несколько случаев, когда я чувствовал, что кто-то посредством гипноза заставляет меня совершать те или иные поступки.

99. Я редко заговариваю с людьми первым.

100. У меня никогда не было столкновений с законом.

101. Мне приятно иметь среди своих знакомых значительных людей - это придает мне вес в собственных глазах.

102. Иногда без всякой причины у меня вдруг наступают периоды необычайной веселости.

103. Жизнь для меня почти всегда связана с напряжением.

104. В школе мне было очень трудно говорить перед классом.

105. Люди проявляют по отношению ко мне столько сочувствия и симпатии, сколько я заслуживаю.

106. Я отказываюсь играть в некоторые игры, потому что у меня это плохо получается.

107. Мне кажется, что я завожу друзей с такой же легкостью, как и другие.

108. Мне неприятно, когда вокруг меня люди.
109. Мне, как правило, везет.
110. Меня легко привести в замешательство.
111. Некоторые из членов моей семьи совершали поступки, которые меня пугали.
112. Иногда у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
113. Мне бывает трудно приступить к выполнению нового задания или начать новое дело.
114. Если бы люди не были настроены против меня, я в жизни достиг бы гораздо большего.
115. Мне кажется, что меня никто не понимает.
116. Среди моих знакомых есть люди, которые мне не нравятся.
117. Я легко теряю терпение с людьми.
118. Часто в новой обстановке я испытываю тревогу.
119. Часто мне хочется умереть.
120. Иногда я бываю так возбужден, что мне бывает трудно заснуть.
121. Часто я перехожу на другую сторону улицы, чтобы избежать встречи с тем, кого я увидел.
122. Бывало, что я бросал начатое дело, так как боялся, что не справлюсь с ним.
123. Почти каждый день случается что-нибудь, что пугает меня.
124. Даже среди людей я чувствую себя одиноким.
125. Я убежден, что существует лишь одно-единственное правильное понимание смысла жизни.
126. В гостях я чаще сижу в стороне и разговариваю с кем-нибудь одним, чем принимаю участие в общих развлечениях.
127. Мне часто говорят, что я вспыльчив.
128. Бывает, что я с кем-нибудь посплетничаю.
129. Часто мне бывает неприятно, когда я пытаюсь предостеречь кого-либо от ошибок, а меня понимают неправильно.
130. Я часто обращаюсь к людям за советом.
131. Часто, даже тогда, когда у меня все складывается хорошо, я чувствую, что мне все безразлично.
132. Меня довольно трудно вывести из себя.
133. Когда я пытаюсь указать людям на их ошибки или помочь, они часто понимают меня неправильно.
134. Обычно я спокоен, и меня нелегко вывести из душевного равновесия.
135. Я заслуживаю сурового наказания за свои проступки.
136. Мне свойственно так сильно переживать свои разочарования, что я не могу заставить себя не думать о них.
137. Временами мне кажется, что я ни на что не пригоден.
138. Бывало, что при обсуждении некоторых вопросов я, особенно не задумываясь, соглашался с мнением других.

139. Меня весьма беспокоят всевозможные несчастья.
140. Мои убеждения и взгляды непоколебимы.
141. Я думаю, что можно, не нарушая закона, попытаться найти в нем лазейку.
142. Есть люди, которые мне настолько неприятны, что я в глубине души радуюсь, когда они получают нагоняй за что-нибудь.
143. У меня бывали периоды, когда я из-за волнения терял сон.
144. Я посещаю всевозможные общественные мероприятия, потому что это позволяет побыть среди людей.
145. Можно простить людям нарушение правил, которые они считают неразумными.
146. У меня есть дурные привычки, которые настолько сильны, что бороться с ними просто бесполезно.
147. Я охотно знакомлюсь с новыми людьми.
148. Бывает, что неприличная и даже непристойная шутка у меня вызывает смех.
149. Если дело у меня идет плохо, мне сразу хочется все бросить.
150. Я предпочитаю действовать согласно собственным планам, а не следовать указаниям других.
151. Люблю, чтобы окружающие знали мою точку зрения.
152. Если я плохого мнения о человеке или даже презираю его, то почти не стараюсь скрыть это от него.
153. Я человек нервный и легко возбудимый.
154. Все у меня получается плохо, не так, как надо.
155. Будущее кажется мне безнадежным.
156. Люди довольно легко могут изменить мое мнение, даже если до этого оно казалось мне окончательным.
157. Несколько раз в неделю у меня бывает чувство, что должно случиться что-то страшное.
158. Чаще всего я чувствую себя усталым.
159. Я люблю бывать на вечерах и просто в компаниях.
160. Я стараюсь уклониться от конфликтов и затруднительных положений.
161. Меня часто раздражает, что я забываю, куда кладу вещи.
162. Рассказы о приключениях мне нравятся больше, чем о любви.
163. Если я захочу сделать что-то, но окружающие считают, что этого делать не стоит, я легко могу отказаться от своих намерений.
164. Глупо осуждать людей, которые стремятся взять от жизни все, что могут.
165. Мне безразлично, что обо мне думают другие.

Обработка результатов осуществляется путем подсчета количества совпадений ответов испытуемого с ключом по каждой из шкал. Начинать обработку следует со шкалы достоверности, чтобы оценить стремление обследуемого представить себя в более социально привлекательном виде.

Если обследуемый набирает по шкале достоверности более 10 баллов, результат тестирования следует считать недостоверным и после проведения разъяснительной беседы необходимо повторить тестирование.

*Ключи к шкалам Многоуровневого личностного опросника
«Адаптивность» (МЛО—АМ)*

Достоверность (Д)

«Да» — ни одного вопроса.

«Нет» - 1, 10, 19, 31, 51, 69, 78, 92, 101, 116, 128, 138, 148.

Адаптивные способности (АС)

«Да» - 4, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 50, 56, 57, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 75, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 102, 103, 104, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 131, 133, 135, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162, 164, 165.

«Нет» - 2, 3, 5, 13, 23, 25, 26, 32, 34, 35, 38, 44, 45, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 62, 66, 74, 76, 85, 87, 97, 100, 105, 107, 127, 130, 132, 134, 140, 144, 147, 59, 160, 163.

Нервно-психическая устойчивость (НПУ)

«Да» - 4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41, 47, 57, 60, 63, 65, 67, 68, 70, 71, 73, 75, 80, 82, 83, 84, 86, 89, 94, 95, 96, 98, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 129, 131, 135, 136, 137, 139, 143, 146, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162.

«Нет» - 2, 3, 5, 23, 25, 32, 38, 44, 45, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 87, 105, 127, 132, 134, 140.

Коммуникативные особенности (КО)

«Да» - 9, 24, 27, 33, 46, 61, 64, 81, 88, 90, 99, 104, 106, 144, 121, 126, 133, 142, 151, 152.

«Нет» - 26, 34, 35, 48, 74, 85, 107, 130, 144, 147, 159.

Моральная нормативность (МН)

«Да» - 14, 22, 36, 42, 50, 56, 59, 72, 77, 79, 91, 93, 125, 141, 145, 150, 164, 165.

«Нет» - 13, 76, 97, 100, 160, 163.

7. Дифференциально-диагностический опросник Е. А. Климова (ДДО)

Методика предназначена для отбора на различные типы профессий в соответствии с классификацией типов профессий Е. А. Климова. Можно использовать при профориентации подростков и взрослых.

Содержание методики

Испытуемый должен в каждой из 20 пар предлагаемых видов деятельности выбрать только один вид и в соответствующей клетке листа ответов поставить знак «+».

Инструкция

Предположим, что после соответствующего обучения Вы сможете выполнить любую работу. Но если бы Вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы Вы предпочли?

Лист ответов

1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
20а			20б	

Лист ответов сделан так, чтобы можно было подсчитать количество знаков «+» в каждом из пяти столбцов. Каждый из столбцов соответствует определенному типу профессий. Испытуемому рекомендуется выбрать тот тип профессий, который получил максимальное количество знаков «+». Название типов профессий по столбцам:

Текст опросника

1а. Ухаживать за животными.	или	1б. Обслуживать машины, приборы (следить, регулировать).
2а. Помогать больным.	или	2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин.
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, художественных открыток, грампластинок.	или	3б. Следить за состоянием, развитием растений.
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу и т.п.).	или	4б. Доводить товары до потребителя, рекламировать, продавать.
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи.	или	5б. Обсуждать художественные книги (или пьесы, концерты).
6а. Выращивать молодняк (животных какой-либо породы).	или	6б. Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных).
7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты).	или	7б. Управлять каким-либо грузовым (подъемным или транспортным) средством подъемным краном, трактором, тепловозом и др.).
8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии и т. д.).	или	8б. Оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов).
9а. Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику), жилище.	или	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках.
10а. Лечить животных.	или	10б. Выполнять вычисления, расчеты.
11а. Выводить новые сорта растений.	или	11б. Конструировать, проектировать новые виды промышленные изделия (машины, одежду, дома, продукты питания и т. п.).
12а. Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, наказывать, поощрять.	или	12б. Разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проверять, уточнять, приводить в порядок).
13а. Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности.	или	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов.
14а. Обслуживать, налаживать медицинские приборы, аппараты.	или	14б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах и т. п.
15а. Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые и представляемые).	или	15б. Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях, измеряемых объектах и др.
16а. Делать лабораторные анализы в больнице.	или	16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение.
17а. Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий.	или	17б. Осуществлять монтаж или сборку машин, приборов.
18а. Организовать культпоходы сверстников или младших в театры, музеи, туристические походы, на экскурсии и т. п.	или	18б. Играть на сцене, принимать участие в концертах.
19а. Изготавливать по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания.	или	19б. Заниматься черчением, копировать чертежи, карты.
20а. Вести борьбу с болезнями растений, с вредителями леса, сада.	или	20б. Работать на клавишных машинах (пишущей машинке, телетайпе, наборной машине и др.).

- «человек - природа» - все профессии, связанные с растениеводством, животноводством и лесным хозяйством;

- «человек - техника» - все технические профессии;

- «человек - человек» - все профессии, связанные с обслуживанием людей, с общением;

- «человек - знак» - все профессии, связанные с обсчетами, цифровыми и буквенными знаками, в том числе и музыкальностью.

Время обследования не ограничивается. Хотя испытуемого следует предупредить о том, что над вопросами не следует долго задумываться. Обычно на выполнение задания требуется 20-30 минут.

Возможно, использование методики индивидуально и в группе. Экспериментатор может зачитывать вопросы группе испытуемых, но в этом случае ограничивается время ответа. Такой способ применяется, когда экспериментатор должен работать в ограниченном временном интервале.

8. Профессиональный опросник «Карта интересов»

Методика используется в целях профориентации и при приеме на работу. Может применяться для обследования, как подростков, так и взрослых. Хорошие результаты получаются при использовании данной методики в целях профориентации лиц, меняющих профессию. Время исследования неограниченно, но следует предупреждать о необходимости работать в течение 40-50 минут.

Инструкция

У есть Вас возможность продолжить учебу или поступить на интересную работу. Для того, чтобы помочь Вам выбрать профессию, предлагаем перечень вопросов. Подумайте перед тем, как ответить на каждый вопрос. Постарайтесь дать как можно более точный ответ.

Если Вы не раз убеждались,

- что *очень любите* или *Вам очень нравится* то, о чем мы спрашиваем, то в листе ответов в графе под тем же номером, что и номер вопроса, поставьте *два плюса «++»*;

- если просто нравится (любите) - один плюс «+»;

- если не знаете, сомневаетесь - ноль «0»;

- если не нравится (не любите) – минус «-»;

- если очень не нравится - два минуса «--».

Отвечайте на каждый пункт, не пропуская ни одного. Если у Вас возникают вопросы, спрашивайте сразу же. Время заполнения листа ответов не ограничивается.

Вопросы

ЛЮБИТЕ ЛИ ВЫ, ХОТЕЛИ БЫ ВЫ, НРАВИТСЯ ЛИ ВАМ?

1. Уроки физики.
2. Уроки математики.
3. Уроки химии.
4. Читать книги или статьи по астрономии.
5. Читать об опытах и животных.
6. Читать о жизни и работе врачей.
7. Читать о сельском хозяйстве, о растениях и животных.

8. Читать о лесе.
9. Читать произведения классиков мировой литературы.
10. Читать газеты, журналы, слушать радио, смотреть телевизор.
11. Уроки истории.
12. Посещать театры, музеи, художественные выставки.
13. Читать литературу о геологических экспедициях.
14. Читать о различных странах, их экономике, государственном устройстве.
15. Организовывать товарищей на выполнение общественной работы и руководить ими.
16. Читать о работе милиции.
17. Читать о морях, летчиках.
18. Читать о работе воспитателя.
19. Знакомиться с устройством и работой станков.
20. Готовить обеды.
21. Читать о строителях.
22. Заботиться о красоте помещения, в котором Вы учитесь, живете, работаете.
23. Читать о достижениях техники (например, журналы «Техника молодежи», «Юный техник» и т. д.).
24. Знакомиться с устройством бытовых электро-и радиоприборов.
25. Читать научно-популярную литературу об открытиях и физике.
26. Читать научно-популярную литературу о математике.
27. Узнавать о новых достижениях в области химии (из журналов, радио- и телепередач и т. д.).
28. Смотреть телепередачи о космонавтах.
29. Изучать биологию.
30. Интересоваться причинами и способами лечения болезней.
31. Изучать ботанику.
32. Проводить время в лесу.
33. Читать литературно-критические статьи,
34. Активно участвовать в общественной жизни.
35. Читать книги об исторических событиях.
36. Слушать симфоническую музыку.
37. Узнавать об открытиях новых месторождений полезных ископаемых.
38. Узнавать о географических открытиях.
39. Обсуждать текущие дела и события.
40. Устанавливать дисциплину среди сверстников или младших.
41. Путешествовать по стране.
42. Давать объяснения товарищам, как решить трудную задачу, правильно написать предложение и др.
43. Знакомиться с различными инструментами.
44. Уроки домоводства.
45. Узнавать о новых достижениях в области строительства.

46. Посещать фабрики.
47. Знакомиться с устройством механизмов, машин.
48. Читать статьи в научно-популярных журналах о достижениях в области радиотехники.
49. Разбираться в теории физических явлений.
50. Решать сложные математические задачи.
51. Ставить опыты по химии, следить за ходом химических реакций.
52. Наблюдать за небесными светилами.
53. Вести наблюдения за растениями.
54. Делать перевязки, оказывать первую помощь при ушибах и т. д.
55. Выращивать животных и ухаживать за ними.
56. Собирать гербарий.
57. Писать рассказы и стихи.
58. Наблюдать за поведением и жизнью людей.
59. Принимать участие в работе исторического кружка, разыскивать материалы, свидетельствующие о событиях прошлого.
60. Декламировать, петь в хоре, выступать на сцене.
61. Собирать минералы, интересоваться их происхождением.
62. Изучать природу родного края.
63. Организовывать общественные мероприятия в школе.
64. Обращать особое внимание на поведение людей.
65. Посещать кружок автолюбителей, обслуживать автомобиль.
66. Проводить время с маленькими детьми (читать им книги, что-нибудь рассказывать, помогать чем-либо).
67. Изготавливать различные детали и предметы.
68. Организовывать питание во время походов.
69. Бывать на стройках.
70. Шить одежду.
71. Собирать и ремонтировать механизмы велосипедов, швейных машин, часов и т. п.
72. Ремонтировать бытовые электро- и радиоприборы.
73. Заниматься в физическом кружке.
74. Заниматься в математическом кружке.
75. Готовить растворы, взвешивать реактивы.
76. Посещать планетарий.
77. Посещать кружок биологии.
78. Наблюдать за больными, оказывать им помощь.
79. Наблюдать за природой и вести записи наблюдений.
80. Сажать деревья и ухаживать за ними.
81. Работать со словарем и литературными источниками, библиографическими справочниками.
82. Быстро переключаться с одной работы на другую.
83. Выступать с докладами на исторические темы.
84. Играть на музыкальных инструментах, рисовать или резать по дереву.

85. Составлять описания минералов.
86. Участвовать в географических экспедициях.
87. Выступать с сообщениями о международном **положении**.
88. Помогать работникам милиции.
89. Посещать кружок юных моряков.
90. Выполнять работу воспитателя.
91. Уроки труда.
92. Давать советы знакомым при покупке одежды.
93. Наблюдать за работой строителя.
94. Знакомиться со швейным производством.
95. Делать модели самолетов, планеров, кораблей.
96. Собирать радиоприемники и электроприборы.
97. Участвовать в олимпиадах по физике.
98. Участвовать в математических олимпиадах.
99. Решать задачи по химии.
100. Участвовать в работе астрономического кружка.
101. Проводить опыты на животных.
102. Изучать функции организма человека и причины возникновения болезней.
103. Проводить опытную работу с целью выращивания новых сельскохозяйственных культур.
104. Быть членом общества охраны природы.
105. Участвовать в диспутах, читательских конференциях.
106. Анализировать явления и события жизни.
107. Интересоваться прошлым нашей страны.
108. Проявлять интерес к теории и истории развития искусства.
109. Совершать длительные и трудные походы, во время которых приходится напряженно работать по заданной программе.
110. Составлять географические карты и собирать другие географические материалы.
111. Изучать политический строй различных стран.
112. Работа юриста.
113. Посещать кружок юных космонавтов.
114. Работа учителя.
115. Бывать на заводах.
116. Оказывать людям различные услуги.
117. Принимать участие в строительных работах.
118. Знакомиться с изготовлением промышленных товаров.
119. Разбираться в технических чертежах и схемах.
120. Пользоваться точными измерительными приборами и производить расчеты по полученным данным.
121. Проводить опыты по физике.
122. Выполнять работы, требующие знания математических правил и формул.

123. Ассистировать преподавателю при проведении опытов по химии.
124. Собирать сведения о других планетах.
125. Читать о деятельности известных биологов.
126. Быть активным членом санитарных дружин.
127. Выполнять работу по уходу за сельскохозяйственными машинами и орудиями труда.
128. Знакомиться с ведением лесного хозяйства.
129. Изучать происхождение слов и отдельных словосочетаний.
130. Вести дневник, писать заметки в школьную и городскую газеты.
131. Изучать историческое прошлое других стран.
132. Неоднократно смотреть в театре одну и ту же пьесу.
133. Читать о жизни и деятельности известных геологов.
134. Изучать географию нашей планеты.
135. Изучать биографии выдающихся политических деятелей.
136. Правильно оценивать поступок друга, знакомого, литературного героя и т. д.
137. Читать книги о средствах передвижения.
138. Обучать и воспитывать детей.
139. Наблюдать за действиями квалифицированного рабочего.
140. Постоянно общаться со многими людьми.
141. Проектировать строительные объекты.
142. Посещать выставки легкой промышленности.
143. Выполнять чертежи, проектировать машины.
144. Разбираться в радиосхемах.

Примечание:

Если Вам нравится еще нечто такое, что не предусмотрено опросником, то напишите об этом на полях листов ответов.

9. Методика определения эффективности труда руководителей и специалистов в области управления в ходе аттестации¹

Исходные данные

Менеджер по персоналу Петров П.П. за истекший месяц выполнял два вида работ. Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы:

Степень сложности труда	Оценка в баллах
Выполненная работа по сложности:	
- существенно превышает должностную инструкцию	5
- несколько превышает должностную инструкцию	4
- соответствует должностной инструкции	3
- несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
- существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1

¹ Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. - М., 1999. - С. 296-299.

<p align="center">Степень напряженности труда</p> <ul style="list-style-type: none"> - большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника - некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника - все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме - работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы - значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками 	5 4 3 2 1
<p align="center">Степень качества труда <i>Работа выполнена:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - на высоком уровне - на хорошем уровне - удовлетворительно - ниже среднего уровня - неудовлетворительно 	5 4 3 2 1

Постановка задачи

Определить коэффициент эффективности труда (К) менеджера по персоналу Петрова П.П.

«Утверждено»
Руководитель организации

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ по оценке результатов деятельности за год
ФИО сотрудника _____ **Должность** _____
Стаж работы по специальности _____ **Базовый оклад** _____

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценка в баллах	Комментарий руководителя
1.	<i>Степень сложности труда (К₁).</i> Выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их.		
2.	<i>Степень напряженности труда (К₂).</i> В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники.		
3.	<i>Степень качества труда (К₃).</i> Аккуратность и тщательность выполнения работы, соответствие ее стандартам качества.		
4.	<i>Уровень планирования труда (К₄).</i> Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями.		
5.	<i>Уровень организации труда (К₅).</i> Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов.		
6.	<i>Способность к руководству (К₆).</i> Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению.		
7.	<i>Коммуникабельность (К₇).</i> Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме.		
8.	<i>Отношение к работе (К₈).</i> Четкое и добросовестное отношение к труду.		

Методические указания

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год (см. стр. 590), составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Неудовлетворительно (1 балл)	Ниже среднего уровня (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	------------------	--------------------

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестации) _____

Члены аттестационной комиссии _____

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ по оценке текущей деятельности

ФИО сотрудника _____ Аттестующий _____

Отдел _____ Дата проведения _____

Трудовой стаж по специальности _____

1. Описание работы:

Главные выполняемые функции — должностные обязанности на _ год:

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

Дополнительные обязанности фактически осуществляемые сотрудником:

Требуемые результаты	Оценка исполнения
1.	
2.	
...	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы.

3. Цели и задачи по улучшению работы.

4. Действия, которые должны быть предприняты, для того чтобы улучшить выполнение работы.

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя; количественная оценка производится в % от ранее определенных требований к рабочему месту).

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) _____

Сотрудник (аттестуемый) _____

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда (К) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица:

Работа № 1													
№ п/п	Показатели оценки ФИО сотрудника			Оценки в баллах								*	**
				K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈		
	Иванов П. П.			Б' ₁	Б' ₂	Б' ₃	Б' ₄	Б' ₅	Б' ₆	Б' ₇	Б' ₈	Б' _{ср}	Д'
	и т. д.												
Работа № 2													
Оценки в баллах								*	**				
K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈						
Б"1	Б"2	Б"3	Б"4	Б"5	Б"6	Б"7	Б"8	Б"ср	Д"				

* - средний балл;

** - продолжительность выполнения работы в днях.

$$K_{\text{эфф}} = \frac{B'_{\text{ср}} \times D' + B''_{\text{ср}} \times D''}{D' + D''}$$

Решение

Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу Петрова П.П. рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{эфф}} = \frac{4 \times 20 + 3 \times 30}{20 + 30} = 3,4$$

Ответ: $K_{\text{эфф}} = 3,4$ балла.

10. Методика определения локализации контроля

Локализация контроля, или иначе локус контроля — это личностное качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам либо собственным способностям и усилиям.

Первый вид локуса контроля называется экстернальным, то есть внешним. Второй вид назван интервальным, то есть внутренним. Понятие локуса контроля предложено американским психологом Д. Роттером. Локус

контроля является устойчивым свойством индивида, формирующимся в процессе его социализации.

Далее приведена методика теста-опросника локуса контроля в разработке С. Р. Пантелеева и В. В. Столина.

Опросник содержит 32 пункта (26 - работающих и 6 - маскировочных) и образует одномерную шкалу, дающую обобщенный показатель локуса контроля. Опросник для измерения локуса контроля предназначен для студентов. Может быть использован также и для старшеклассников, и лиц юношеского возраста.

Инструкция

Выберите из каждой пары высказываний одно (и только одно), с которым Вы более всего согласны. Отметьте соответствующую ему букву на бланке ответов либо выпишите на листе бумаги, какое высказывание Вы выбрали (например, «4а», «5б», «7а» и т. п.).

Тест-опросник

1.
 - а) издержки воспитания детей часто связаны с излишней строгостью родителей;
 - б) в наше время неблагополучие детей в большей степени зависит от того, что родители недостаточно строги с ними.
2.
 - а) многие несчастья в жизни людей объясняются невезением;
 - б) людские невезения — результат их собственных ошибок.
3.
 - а) большинство недостатков в работе сферы обслуживания связано с тем, что мы плохо с ними боремся;
 - б) в ближайшее время улучшить сферу бытового обслуживания почти невозможно.
4.
 - а) к людям относятся так, как они того заслуживают;
 - б) к несчастью, достоинства человека часто остаются непризнанными, как бы он ни старался.
5.
 - а) спокойная жизнь студента на факультете зависит от его отношений с руководителем курса;
 - б) у добросовестного студента не бывает конфликтов с учебной частью,
6.
 - а) жалобы на то, что преподаватели несправедливы к студентам, редко бывают обоснованными;

б) большинство студентов не осознают, что их оценки в основном зависят от случайности.

7.

а) без везения никто не может преуспеть в жизни;

б) если человек способный немногого добился, значит, он не использовал свои возможности.

8.

а) как бы Вы ни старались, некоторым людям Вы все равно не понравитесь;

б) люди, которые не нравятся другим, просто не умеют ладить с окружающими.

9.

а) наследственность играет главную роль в определении личности;

б) человека определяет его жизненный опыт.

10.

а) из моего опыта следует, что если что-то должно произойти, то это произойдет;

б) я убедился, что принять решение о выполнении определенного действия лучше, чем полагаться на случай.

11.

а) в жизни студента, который всегда тщательно готовится к занятиям, редко бывает несправедливая оценка;

б) систематические занятия — излишняя трата сил, так как экзамен — это своеобразная лотерея.

12.

а) успех приносит усердная работа, он мало связан с везением;

б) чтобы хорошо устроиться, нужно вовремя оказаться в нужном месте.

13.

а) мнение студента будет учтено, если оно будет обосновано;

б) студенты практически не оказывают влияния на решение деканата.

14.

а) что бы я ни планировал, я почти уверен, что мне удастся осуществить намеченное;

б) планирование будущих действий не всегда разумно, так как многое зависит от случая.

15.

а) есть определенные люди, в которых нет ничего хорошего;

б) что-то хорошее есть в каждом.

16.

а) если принято верное решение, то достижение того, что я хочу, мало зависит от обстоятельств;

б) очень часто мы можем принять решение, гадая на монете.

17. а) кто станет руководителем, часто зависит оттого, кому повезет;

б) нужны специальные способности, чтобы заставить людей выполнять то, что нужно.

18.
а) события в мире зависят от сил, которыми мы не можем управлять;
б) принимая активное участие в политике и общественных делах, люди могут контролировать мировые события.
19.
а) если в общежитии скучно, значит, студком никуда не годится;
б) сделать жизнь в общежитии веселой и интересной зависит от нас самих.
20.
а) большинство людей не сознают, до какой степени их жизнь определяется случаем;
б) не существует реально такой вещи, как везение.
21.
а) человек иногда вправе допустить ошибку;
б) обычно лучше всего «прикрыть» свои ошибки.
22.
а) трудно понять, почему мы нравимся некоторым людям;
б) много ли друзей ты имеешь, зависит от того, что ты за личность.
23.
а) неприятности, которые с нами случаются, сбалансированы удачами;
б) большинство несчастных судеб - результат отсутствия способностей, избыток невежества и лени.
24.
а) аспирант - это в прошлом свободный, трудолюбивый студент;
б) чтобы поступить в аспирантуру, нужны связи.
25.
а) иногда я не могу понять, на основании чего преподаватели ставят оценки;
б) существует прямое соотношение между моим усердием и оценкой.
26.
а) хороший лидер в коллективе ожидает, что каждый сам решит, что ему делать;
б) хороший лидер в коллективе определяет, что делать каждому.
27.
а) добровольно работая сейчас, я обеспечиваю себе будущие научные достижения;
б) большинство великих научных открытий - результат непредсказуемого озарения.
28.
а) не раз я чувствовал, что у меня мало влияния на события, которые со мной случаются;
б) я почти не верю, что везение или удача играют важную роль в моей жизни.

29.

- а) люди одиноки потому, что не стараются быть дружелюбными;
- б) немного пользы в том, чтобы стараться быть приятным людям, если ты им нравишься, то и так нравишься.

30.

- а) в высшей школе неоправданно много внимания уделяют физкультуре;
- б) занятия спортом - лучшее средство воспитания характера.

31.

- а) то, что со мной случается - это мои собственные действия и поступки;
- б) иногда мне кажется, что моя жизнь идет сама по себе.

32. а) рядовому студенту трудно понять, на основании чего деканат выносит свои решения;

- б) чаще всего студенты сами виноваты в том, что деканат принимает строгие меры.

Ключ к опроснику

Интернальные альтернативы	2б, 3а, 4а, 5б, 6а, 7б, 8б, 10б, 11а, 12а, 13а, 14а, 16а, 17б, 18б, 19б, 20б, 22б, 23б, 24а, 25б, 27а, 28б, 29а, 31а, 32б.
Экстернальные альтернативы	2а, 3б, 4б, 5а, 6б, 7а, 8а, 10а, 11б, 12б, 13б, 14б, 16б, 17а, 18а, 19а, 20а, 22а, 23а, 24б, 25а, 27б, 28а, 29б, 31б, 32а.
Маскировочные пункты	1, 9, 15, 21, 26, 30.

Анализ и интерпретация результатов тестирования

Показатель субъективной локализации контроля соответствует сумме выбранных испытуемым альтернатив по каждому из видов локуса контроля. Максимальный локус контроля достигает значения 26 (из 32 высказываний вычитается шесть маскировочных пунктов - 1, 9, 15, 21, 26, 30).

Если, к примеру, внутренний локус контроля оказался равным 26, то внешний локус контроля в этом случае будет равен нулю.

Однако такого значения локуса контроля испытуемый может достичь в крайне редких случаях. В основном показатели локуса контроля испытуемых группируются вокруг средних его значений. Так, средний суммарный балл локуса контроля, определенный для большой выборки студентов различных вузов Москвы, был равен 14.

Люди, обладающие интернальным, то есть внутренним локусом контроля, более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленных целей, склонны к самоанализу, уравновешенны, общительны, доброжелательны и независимы. Организаторские и

коммуникативные качества у них развиты в достаточной степени. Внутренний локус контроля социально одобряем.

Склонность к внешнему локусу контроля, напротив, проявляется наряду с такими чертами характера, как неуверенность в своих способностях, неуравновешенность, стремление отложить реализацию своих намерений на неопределенный срок, тревожность, подозрительность, конфликтность и агрессивность. Организаторские возможности у таких лиц минимальны, способность к общению с людьми понижена.

Для выявления закономерностей связи между локусом контроля и другими личностными характеристиками иногда целесообразно вычерчивать графики личностного профиля испытуемого. Обычно такие графики вычерчиваются в показателях 10-балльной шкалы (то есть в стенах).

Для перевода «сырых» баллов локуса контроля в стены можно воспользоваться таблицей, помещенной ниже.

Перевод «сырых» баллов в стены

Сырые» баллы	Стены	Сырые» баллы	Стены
0-4	1	15-16	6
5-7	2	17-18	7
8-10	3	19-20	8
11-12	4	21-22	9
13-14	5	23-26	10

11. Экспертная оценка при формировании кадрового резерва¹

Вводные замечания

Одна из прикладных задач психолога на предприятии - формирование кадрового резерва. Основная цель такой работы состоит в подборе наиболее перспективных кандидатов на продвижение среди работников фирмы. Перспектива определяется прогнозом эффективности работника после повышения. Факторы, которые определяют будущую успешность, следующие:

- наличие необходимых знаний;
- овладение практическими навыками (то есть либо такие навыки уже есть, либо они быстро сформируются в практической работе);
- готовность и способность приложить необходимые усилия на рабочем месте;
- способность установить оптимальные отношения с подчиненными и начальством;
- некоторый базовый опыт как основа для ориентировки в проблемах предприятия и способах действий.

Этот список факторов скорее примерный. Его можно дополнить, уточнить, переформулировать. Необходимо подчеркнуть следующее. В

¹ Экспертная оценка представлена в разработке А. В. Морозова. См.: Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. - СПб., 2001. - С. 147-153.

любой модели профессиональной успешности достаточно легко создать образ «идеального руководителя», построенный на объективных показателях. Но, во-первых, идеал в реальности невозможен, во-вторых, эффективен он только в условиях предприятия с «идеальными» структурой и подчиненными. В практической деятельности гораздо важнее не объективные показатели, а то, как коллеги воспринимают конкретного работника. Если окружающие считают будущего кандидата профессионально грамотным специалистом, то уровень его профессионального образования становится второстепенным фактором. Именно в силу высокой значимости мнения окружающих (субъективной оценки) экспертная оценка в большинстве случаев обеспечивает высокую прогностическую валидность. Таким образом, экспертная оценка становится основным инструментом при формировании кадрового резерва.

Для обеспечения надежности данных и получения требуемого уровня дискриминативности (значимых различий между успешными и неуспешными кандидатами) необходимо четко определить математическую модель оценивания. Такая модель обуславливается особенностями оцениваемых качеств.

В случае, когда каждое оцениваемое качество вносит примерно равный вклад в общую оценку, применяется простая аддитивная процедура оценивания. Другими словами, для расчета общего балла суммируются все оценки (или рассчитывается среднее арифметическое).

Если вклад оцениваемых качеств различен, необходимо использовать весовые коэффициенты. То есть перед суммированием каждая оценка умножается на свой весовой коэффициент. Сам весовой коэффициент является мерой влияния конкретного показателя на общий результат. Весовой коэффициент может применяться как для показателя, так и для эксперта в целом.

Могут существовать и показатели, необходимые для успешной деятельности (например, наличие специального образования или опыта работы). В этом случае используются мультипликативные оценки, когда оценки не складываются, а перемножаются. В такой модели появление нуля хотя бы по одному показателю приводит к нулевой общей оценке.

Кроме моделей расчета данных необходимо выбрать и способ оценивания. Это могут быть парные сравнения, метод непосредственной оценки, ранжирование.

Метод парных сравнений заключается в поочередном сравнении каждой пары признаков. Задачей сравнения является выяснение, какой из двух признаков более выражен. Число необходимых сопоставлений равно $n(n-1)/2$ (где n - количество признаков), то есть для пяти признаков число сравнений равно 10, для десяти — 45, для тридцати признаков — 435. Поэтому при большом числе признаков процедура парных сравнений становится практически неприменимой.

Лист ответов

ФИО _____

Должность _____

Оцените, пожалуйста, по шкале, насколько присущи следующие качества

Качество	Оценка
1. Экономические знания	
2. Профессиональная эрудиция	
3. Умение работать с литературой, справочниками	
4. Умение сделать выводы по заданию	
5. Умение решать профессиональную задачу	
6. Умение руководить людьми	
7. Умение планировать работу	
8. Умение распределять работу	
9. Умение контролировать работу	
10. Умение создавать трудовую атмосферу	
11. Умение создавать благоприятные отношения в коллективе	
12. Умение увлечь людей	
11. Умение постоять за коллектив	
14. Обязательность	
15. Требовательность к другим	
16. Требовательность к себе	
17. Критичность ума	
18. Оригинальность мышления	
19. Гибкость ума	
20. Сообразительность	
21. Целеустремленность	
22. Находчивость	
21. Дальновидность	
24. Доброжелательность	
25. Умение прощать небольшие человеческие слабости	
26. Воспитанность, тактичность	
27. Выдержанность	
28. Умение ладить с людьми	
29. Способность понимать других	
30. Терпимость к другим	
31. Скромность	
42. Работоспособность	
33. Продуктивность	
34. Энергичность	
35. Активность	
36. Трудолюбие	
37. Увлеченность работой	

Шкала оценок: 1 — ярко выражено; 6 — выражено; 5 — скорее присутствует; 4 — неопределенно; 3 — скорее отсутствует; 2 — не выражено; 1 — абсолютно не присуще.

Метод непосредственной оценки применяется для оценки большой группы людей. Он позволяет сравнить между собой различных лиц по степени выраженности качеств. Такой метод эффективен при отборе, выдвижении и ротации кадров, разработке программ обучения, планировании карьеры. Именно этот метод и будет использоваться в настоящем практическом занятии.

Для обеспечения валидности и надежности данных при формировании кадрового резерва необходимо определить группу квалифицированных

экспертов. В качестве экспертов должны выступать лица, которые хорошо знают оцениваемого и занимают по отношению к нему определенную (одинаковую для всех оцениваемых) должностную позицию.

Например, при оценке управленческих характеристик в качестве экспертов выступают пять человек: руководитель, два подчиненных, два человека, занимающих аналогичную должность, при этом все они должны иметь непосредственные рабочие контакты с оцениваемым.

Для обеспечения стандартности проведения опроса необходимо использовать одинаковые бланки ответов, а сам опрос проводить в строго определенное время. Для повышения достоверности оценок на бланке не указываются данные эксперта, более того, результаты представляются только в усредненном по группе экспертов виде.

Цель занятия.

Освоение процедуры опроса при проведении экспертной оценки, выработка практических навыков обработки и интерпретации данных.

Оснащение.

Словарь признаков (см. далее) и бланк листа ответов (см. выше).

Порядок работы

1. Подготовить список тех, кого нужно оценить. В списке указываются фамилия, имя, отчество кандидата, а также конкретное место работы: должность, отдел, подразделение. Такая информация позволит быстро составить список экспертов для каждого оцениваемого.

2. Подобрать для каждого оцениваемого свою группу экспертов. Для этого необходимо выделить в окружении испытуемого 5 человек, которые регулярно вступают с ним в контакт, с учетом их должностных позиций (начальник, двое подчиненных, двое коллег). Это позволит получить более объективные данные.

3. Провести оценку качеств. Каждый из пяти экспертов оценивает качества, включенные в словарь, по семибалльной шкале.

Процедура оценивания по шкале достаточно проста и не вызывает затруднений у экспертов.

Обработка и интерпретация результатов

1. Рассчитать средние оценки каждого качества по группе экспертов. Для этого суммируются оценки всех экспертов и сумма делится на число экспертов (в нашем случае на пять).

2. Рассчитать средние оценки по каждому блоку. Методика включает в себя пять блоков:

- профессиональные умения (признаки 1-5),
- организационные качества (признаки 6-16),

- интеллектуальные характеристики (признаки 17-23),
- отношение к людям (признаки 24-31),
- общетрудовая активность (признаки 32-37).

Для расчета средней оценки по блоку необходимо сумму соответствующих усредненных оценок разделить на количество признаков, входящих в блок.

3. Рассчитать математическое ожидание и среднеквадратичное отклонение оценок по признакам и блокам.

Эффективное сопоставление результатов конкретных лиц возможно только на основе средневыворочных значений по каждому признаку и блоку. Для этого надо рассчитать математическое ожидание и среднеквадратичное отклонение по формулам:

$$M = \frac{\sum x_i}{n} \text{ bs} = \text{ЦД}, D = \frac{\sum (M - x_i)^2}{n}$$

где x_i - усредненное значение по признаку или блоку;

n - количество людей в выборке;

i -порядковый номер обследуемого.

4. Составить характеристику обследуемого с учетом зоны, в которую попадают его данные по каждому из блоков.

Интерпретация осуществляется на основании сопоставления данных конкретного человека со средними по выборке.

В зависимости от интервала, в который попадает показатель, его относят к одной из четырех зон:

- номинальная - менее чем $M - a$;
- потенциальная — от $M - a$ до M ;
- перспективная - от M до $M + a$;
- оперативная - более чем $M + a$.

Номинальная зона. В эту зону попадают качества, которые практически не присущи человеку, точнее, не наблюдаются окружающими его людьми. Можно говорить о том, что этими качествами человек не обладает.

Потенциальная зона. Здесь оказываются те качества, которые слабо выражены. Другими словами, человек обладает определенным набором качеств, однако в реальной деятельности они проявляются слабо. По отношению к этим качествам можно сделать вывод о необходимости их развития через обучение или коррекцию поведения.

Перспективная зона. Эта зона характеризует качества, наиболее часто наблюдаемые экспертами. Здесь можно говорить о хорошо сформированных и развитых навыках, моделях поведения и т.п. При принятии кадровых решений рекомендуется обратить внимание на эти качества.

Оперативная зона. В нее попадают наиболее выраженные качества человека. Само название зоны говорит о возможностях использования полученных данных. Качества оперативной зоны достаточно сильно

определяют направление развития человека, области, где его эффективность может быть максимальной.

Вопросы для контроля

1. Кто должен входить в число экспертов при формировании кадрового резерва?
2. Какие рекомендации можно дать человеку, у которого большинство качеств попадает в оперативную зону?
3. Как вы думаете, почему выборочные средние более информативны, чем общие нормы в условиях конкретного предприятия?

СЛОВАРЬ ПРИЗНАКОВ для экспертной оценки

1. *Экономические знания.* Знания существующих моделей хозрасчета самофинансирования, умение применять их на практике.
2. *Профессиональная эрудиция.* Глубокие и основательные профессиональные знания.
3. *Умение работать с литературой, справочниками.* Умение быстро находить необходимую информацию в различных литературных источниках.
4. *Умение делать выводы по заданию.* Умение четко и ясно формулировать задание, обобщать результаты его выполнения, сформулировав их в виде четких и ясных положений.
5. *Умение решать профессиональную задачу.* Умение применять профессиональные знания для решения профессиональной проблемы.
6. *Умение руководить людьми.* Умение рационально управлять работой и жизнью коллектива.
7. *Умение планировать работу.* Умение соизмерять время и средства, необходимые для выполняемой работы.
8. *Умение распределять работу.* Умение давать задание с учетом личных возможностей работников, их нагрузок.
9. *Умение контролировать работу.* Умение проверять своевременность и точность выполнения производственных заданий.
10. *Умение создавать трудовую атмосферу.* Умение поддерживать в производственном коллективе рабочим настрой.
11. *Умение создавать благоприятные отношения в коллективе.* Умение создавать взаимоотношения, положительно влияющие на успех профессиональной деятельности.
12. *Умение увлечь людей.* Умение заинтересовать порученной работой.
13. *Умение постоять за коллектив.* Умение отстаивать интересы коллектива.
14. *Обязательность.* Верность слову, надежность в выполнении данного обещания.
15. *Требовательность к другим.* Умение требовать от других качественного и своевременного выполнения задания, установленного распорядка.

16. *Требовательность к себе.* Предъявление высоких требований к себе.

17. *Критичность ума.* Стремление все анализировать, подвергать оценке, ничего не принимая на веру.

18. *Оригинальность мышления.* Самобытность, своеобразие, нешаблонность мышления, склонность к нестандартным решениям.

19. *Гибкость ума.* Пластичность, способность изменять планы, способность решать задачи в соответствии с меняющимися объективными обстоятельствами.

20. *Сообразительность.* Способность быстро и хорошо понимать и решать задачи.

21. *Целеустремленность.* Способность целеустремленно не разбрасываясь, решать поставленные задачи.

22. *Находчивость.* Способность быстро находить выход из затруднительного положения.

23. *Дальновидность.* Способность предвидеть, учитывая возможные последствия действий и поступков, прогнозировать развитие событий.

24. *Доброжелательность.* Теплое, человеческое отношение к людям.

25. *Умение прощать небольшие человеческие слабости.* Отсутствие мелочности, придирчивости и педантизма в отношениях.

26. *Воспитанность, тактичность.* Умение вести себя, соблюдая правила поведения в обществе и проявляя необходимый такт в отношениях с людьми.

27. *Выдержанность.* Умение владеть проявлением своих чувств, уравновешенность.

28. *Умение ладить с людьми.* Умение правильно строить взаимоотношения с окружающими, уживчивость.

29. *Способность понимать других.* Умение выслушать, разобраться в ситуации, понять и принять аргументы другого человека.

30. *Терпимость к другим.* Умение мириться с чужим мнением, образом мыслей, характером.

31. *Скромность.* Склонность умалчивать о своих заслугах и достоинствах, умение держаться просто, без высокомерия и заносчивости.

32. *Работоспособность.* Способность много работать, не слишком снижая темп и не делая грубых ошибок.

33. *Продуктивность.* Высокая производительность (результативность) труда.

34. *Энергичность.* Способность постоянно напряженно работать, ставить перед собой и решать сложные задачи.

35. *Активность.* Проявление живого, заинтересованного отношения к окружающему в действиях и поступках, участие в делах коллектива.

36. *Трудолюбие.* Любовь, привычка к труду, потребность в труде.

37. *Увлеченность работой.* Глубокий интерес к своей деятельности.

12. Триада личностной направленности

Ниже приводится тест-опросник триады личностной направленности в разработке Н.Н. Обозова. *Направленность личности* представляет собой совокупность устойчивых мотивов, склонностей, убеждений, идеалов, в которых отражается мировоззрение. Как система отношений личности к действительности направленность можно представить в виде своеобразной триады: отношение к другим людям, отношение к труду и отношение к самому себе. Исходя из этого различают направленность на взаимодействие (ВД), деловую направленность на задачу (НЗ) и направленность на себя (НС).

Направленность на взаимодействие (ВД) опосредуется потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с коллегами, выраженным интересом к совместной деятельности.

Деловая направленность или направленность на задачу (НЗ) отражает преобладание мотивов, порождаемых предметной деятельностью (увлечение процессом работы, стремление к овладению высоким уровнем профессионализма, ориентация на сотрудничество с коллегами и др.).

Личностная направленность, или направленность на себя (НС), характеризуется преобладанием мотивов собственного благополучия: стремлением к личному первенству и престижу. Такой человек чаще всего бывает занят самим собой, мало реагирует на потребности окружающих его людей, безразличен к коллегам. Ниже представлен в форме анкеты тест-опросник триады личностной направленности.

Инструкция

На каждый пункт анкеты даны три альтернативных ответа (а, б, с). Предлагается выбрать тот ответ, который Вам наиболее подходит. Соответствующая буква вписывается в лист для ответов против номера вопроса в графе «Больше всего». Затем выбирается наименее ценный для Вас ответ и соответствующая этому ответу буква также вписывается против того же номера, но уже в графе «Меньше всего».

Изучение направленности личности с применением опросника можно проводить в группах повышения квалификации, в кадровой службе предприятия, при подборе и расстановке кадров, при зачислении кандидатов в резерв для выдвижения. Предлагаемая работнику анкета заполняется им самостоятельно в присутствии специалиста кадровой службы.

Вопросы

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:
 - а) одобрения моей работы
 - б) сознания того, что она сделана хорошо
 - с) сознания того, что меня окружают друзья
2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:
 - а) тренером, который разрабатывает тактику игры

- b) известным игроком
 - c) капитаном команды
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
- a) проявляет интерес к обучающимся и к каждому имеет индивидуальный подход
 - b) вызывает интерес к предмету, так что обучающийся с удовольствием углубляет свои знания об этом предмете
 - c) создает в коллективе такую обстановку, при которой никто не боится высказывать свое мнение
4. Мне нравится, когда люди:
- a) радуются выполнению работы
 - b) с удовольствием трудятся в коллективе
 - c) стремятся выполнить свои задания
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья были:
- a) отзывчивыми и помогали людям
 - b) верными и преданными мне
 - c) умными и интересными людьми
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
- a) с кем складываются хорошие отношения
 - b) кто может многого достичь в жизни
 - c) на кого всегда можно положиться
7. Больше всего я не люблю:
- a) когда у меня что-то не получается
 - b) когда портятся отношения с товарищами
 - c) когда меня критикуют
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
- a) не скрывает, что некоторые обучающиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними
 - b) вызывает дух соперничества в коллективе
 - c) недостаточно хорошо знает предмет, который преподает
9. В детстве мне больше всего нравилось:
- a) проводить время с друзьями
 - b) ощущение выполненных дел
 - c) когда меня за что-нибудь хвалили
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
- a) добился успеха в жизни
 - b) по-настоящему увлечен своим делом
 - c) отличается дружелюбием и доброжелательностью
11. В первую очередь система образования должна:
- a) научить решать задачи, которые ставит жизнь
 - b) развивать индивидуальные способности обучающихся
 - c) воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми
12. Если бы у меня было много свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:
- a) для общения с друзьями

- b) для отдыха и развлечений
 - c) для своих любимых дел и самообразования
13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:
- a) тружусь с людьми, которые мне симпатичны
 - b) у меня интересная работа
 - c) мои усилия хорошо вознаграждаются
14. Я люблю, когда:
- a) другие меня ценят
 - b) испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы
 - c) приятно провожу время с друзьями
15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:
- a) рассказали о каком-нибудь интересном деле, связанном с работой, учебой, спортом и т. д., в котором мне довелось принимать участие
 - b) написали о моей деятельности
 - c) обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю
16. Я добиваюсь наибольших успехов в обучении, если преподаватель:
- a) имеет ко мне индивидуальный подход
 - b) сумеет вызвать у меня интерес к предмету
 - c) устраивает коллективное обсуждение изучаемых проблем
17. Для меня нет ничего хуже, чем:
- a) оскорбление личного достоинства
 - b) неудача при выполнении важного дела
 - c) потеря друзей
18. Больше всего я ценю:
- a) успех
 - b) возможность хорошей совместной работы
 - c) здравый, практический ум и смекалку
19. Я не люблю людей, которые:
- a) считают себя хуже других
 - b) часто ссорятся и конфликтуют
 - c) возражают против всего нового
20. Приятно, когда:
- a) работаешь над важным для всех делом
 - b) имеешь много друзей
 - c) вызываешь восхищение и всем нравишься
21. По моему мнению, руководитель прежде всего должен быть:
- a) доступным для всех
 - b) авторитетным
 - c) требовательным
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
- a) о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие взаимоотношения с людьми
 - b) о жизни знаменитых людей
 - c) о последних достижениях науки и техники
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:

- а) дирижером
 б) композитором
 с) солистом
24. Мне бы хотелось:
 а) придумать интересный конкурс
 б) победить в конкурсе
 с) организовать конкурс и руководить им
25. Для меня важно знать:
 а) что я хочу сделать
 б) как достичь цели
 с) как организовать людей для достижения цели
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
 а) другие были им довольны
 б) прежде всего, выполнить свою задачу
 с) его не нужно было упрекать за выполненную работу
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
 а) в общении с друзьями
 б) просматривая развлекательные фильмы
 с) занимаясь своим любимым делом

Лист ответов на анкету «Направленность личности»

ФИО _____

Пол _____ Возраст _____ Дата _____

№	Больше всего	Меньше	№	Больше всего	Меньше
1			15		
2			16		
3			17		
4			18		
5			19		
6			20		
7			21		
8			22		
...			...		
14			27		

Ключ к опроснику

НС	ВД	НЗ
1а 16б	1с 16с	1ь 16а
2ь 17а	2с 17с	2а 17ь
3а 18а	3с 18с	3 б 18 б
4а 19а	4б 19б	4с 19с
5ь 20с	5а 20ь	5с 20а
6с 21с	6а 21а	6б 21б
7а 22с	7с 22а	7 б 22 б
8с 23ь	8ь 23с	8а 23а
9с 24с	9а 24а	9б 24б

10с 25б	10б 25а	10а 25с
11б 26б	11с 26а	11а 26с
12б 27а	12а 27б	12с 27с
13с	13а	13б
14с	14а	14б
15а	15с	15б

Обработка результатов тестирования

1. Буквам а, б, с, занесенным в столбец «Больше всего», приписывается по 2 балла, а занесенным в столбец «Меньше всего» — 0(ноль)баллов.

2. В соответствии с ключом к опроснику производится подсчет суммы баллов по трем позициям: НС, ВД и НЗ. К примеру, по трем позициям получены следующие данные:

НС — $3 \times 2 = 6$ баллов и 11 нулей,

ВД — $8 \times 2 = 16$ баллов и 5 нулей,

НЗ — $11 \times 2 = 22$ балла и 6 нулей.

Уже по этим показателям можно судить о том, что у работника доминирует деловая направленность при слабой направленности на себя и достаточном взаимодействии с другими участниками производственного процесса.

3. Более точное соотношение по позициями НС, ВД, НЗ определяется следующим образом.

а) По всем трем позициям рассчитывается разность между количеством букв, занесенных в столбец «Больше всего», и количеством набранных нулей в столбце «Меньше всего».

В нашем примере эта разность по трем позициям будет такая:

по НС: $3 - 11 = -8$,

по ВД: $8 - 5 = 3$,

по НЗ: $11 - 6 = 5$.

б) К полученным результатам прибавляется 27:

для НС: $-8 + 27 = 19$,

для ВД: $3 + 27 = 30$,

для НЗ: $5 + 27 = 32$.

Окончательные данные сопоставляются с первоначальными выводами и могут служить положительным прогнозом использованию работника на управленческой должности.

13. Ваш стиль работы с документами

Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже суждений и оцените, насколько оно верно по отношению к Вам и Вашей работе. Над оценкой долго не задумывайтесь. В тесте не может быть правильных или

неправильных ответов. Результаты теста помогут Вам взглянуть на себя и свою работу со стороны.

Оценки могут быть четырех видов:

- 1) совершенно справедливо;
- 2) пожалуй, справедливо;
- 3) не совсем так;
- 4) совершенно не так.

Этим ответам соответствуют четыре колонки, расположенные с правой стороны данного блока (соответствуют указанным вариантам ответов — 1,2,3,4). Свою оценку суждения отметьте в соответствующей колонке.

Обработка результатов тестирования

Подсчитайте набранные Вами очки: за каждый ответ «совершенно верно» полагается 3 очка, за каждый ответ «пожалуй, верно» — 2 очка, за каждый ответ «не совсем верно» - 1 очко, за каждый ответ «совершенно неверно» — 0 очков. Суммировать очки нужно по четырем группам ответов.

Если *по первой группе Вы набрали 7 и более* очков, то Вы, скорее всего, «супер-исполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных (интерпретацию терминов «супер-исполнитель», «распасовщик», «волокитчик» и «антибюрократ» см. в главе 6). Если Вы к тому же набрали *немало очков (5 и более) по четвертой группе*, значит, Вам присущи еще и черты «волокитчика». Это значит, что Ваша репутация и карьера под угрозой. Правда, кое-кому из высшего начальства нравится Ваша постоянная занятость, но ярлык «истого служаки» отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

СОДЕРЖАНИЕ СУЖДЕНИЙ	Совершенно верно	Пожалуй, верно	Не совсем верно	Совершенно неверно
<p>Группа 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Когда у меня полно неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону. • Когда я не слишком загружен прочими делами, я обрабатываю большую часть бумаг сам. • Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится. 				
<p>Группа 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить за себя важный документ. • Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные. • Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной. 				

СОДЕРЖАНИЕ СУЖДЕНИЙ	Совершенно верно	Пожалуй, верно	Не совсем верно	Совершенно неверно
<p>Группа 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону. • Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне. • Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражает успешность моей работы и мое положение в организации. 				

Если *по второй группе Вы набрали 7 и более очков*, то Вы, скорее всего, «распасовщик». Конечно, делегирование обязанностей - одно из важнейших правил современной науки управления. Оно может значительно облегчить Вам работу, естественно, если делегировать правильно. Между тем многие подобные руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в конечном счете за все несет ответственность руководитель. Конечно, ошибаясь и ушибаясь, Вы постепенно овладеете искусством делегирования, но лучше сократить болезненный путь, проштудировав литературу по вопросам управления.

Если *по третьей группе Вы набрали 7 и более очков*, значит, Вам присущи черты «антибюрократа» и Вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в Вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит либо пересмотреть свое отношение к «бумажкам», либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Наконец, если *по четвертой группе Вы набрали 3 очка и менее*, то Вы относитесь к бумажной работе слишком истошно, забывая, что есть дела более важные, требующие Вашего личного присутствия. Если же *Вы набрали по этой группе 7 и более очков*, значит, в Вас, наоборот, слишком много «волочитчика» и Вы обречены постоянно выслушивать упрёки начальства за задержку различных документов. Выручить Вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если *количество очков, набранное Вами по всем четырем группам вопросов, примерно одинаково и колеблется в границах 3—5*, то это можно считать свидетельством разумного отношения к бумажной работе и отсутствия у Вас ярко выраженных черт «бумажных неудачников».

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

БАТАРШЕВ Анатолий Васильевич — доктор педагогических наук, кандидат психологических наук, старший научный сотрудник, заведующий лабораторией социального, психолого-педагогического диагностирования, компенсации и коррекции в развитии личности Института профессионально-технического образования РАО (Санкт-Петербург); профессор, заслуженный педагог-психолог, почетный член Международной академии психологических наук (Ярославль), действительный член Международной академии наук педагогического образования (Москва).

ЛУКЪЯНОВ Александр Сергеевич — доктор экономических наук, профессор, проректор Силламяэского института экономики и управления (Таллин).

БАРАБАНЕР Ханон Зеликович — кандидат экономических наук, профессор, ректор Силламяэского института экономики и управления (Эстонская республика), эксперт ООН по вопросам экономики и энергетики.

ВАСЕХА Виктор Викентьевич — доцент Международного центра конъюнктуры и консалтингового обучения «ЭМОНО-Р» (Таллин). **ИВАНОВ** Вячеслав Владимирович — преподаватель Силламяэского института экономики и управления (Эстонская республика).

КЕЛИН Юрий Евгеньевич - кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Эстоно-Американского бизнес-колледжа (Таллин).

КУЗЬМИН Александр Николаевич — председатель правления Эстонско-российского научно-промышленного союза, ректор Международного центра конъюнктуры и консалтингового обучения «ЭМОНО-Р» (Таллин).

ПАРОЛЬ Владимир Игоревич - доктор философских наук, профессор, проректор Социально-гуманитарного института (Таллин). **ПЛОТКИН** Александр Юрьевич — кандидат философских наук, руководитель Центра промышленного менеджмента Силламяэского института экономики и управления (Эстонская Республика).

РОДЕНКОВА Елена Алексеевна — кандидат педагогических наук, директор Эстонского центра Российского образования.