БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА

Факультет психологии
Кафедра социальной психологии

рег. № УМ 34-Р2 N45-2014

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой социальной психологии
_____ Г.В. Гатальская
20 05 2014 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета психологии
_____ Д.Г. Дьяков
20 05 2014 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

для специальности 1-23 01 04 Психология,
специализации 1-23 01 04 02 Социальная психология, 1-23 01 04 03 Психология предпринимательской деятельности

Составитель: Г.В. Гатальская - кандидат педагогических наук, доцент; Ю.Г. Лейни, преподаватель кафедры социальной психологии БГПУ

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета БГПУ 28 апреля 2014 г. протокол № 9

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Программа учебной дисциплины «Психология управления» предназначена для студентов специальности «Психология», специализация «Психология предпринимательской деятельности», обучающихся на отделении психологии факультета психологии БГПУ.

Дисциплина «Психология управления» продолжает изучение основ управления и призвана интегрировать знания о психологическом содержании управленческих решений. Изучение дисциплины позволяет сформулировать у студентов знания, необходимые для профессиональной деятельности в сфере управленческого труда и связанных с этим управленческих отношений. Программа базируется на знании философии, логики, общей, социальной и юридической психологии, социологии управления, основ управления.

Появление новейших информационных технологий, развитие управленческой мысли, переход к новым социально-экономическим отношениям, складывающимся в постиндустриальном обществе, привели к пониманию того, что на первое место в обеспечении эффективности деятельности любой организации выдвигаются человеческие ресурсы. В связи с этим возрастает роль психологического содержания процесса управления.

Структура программы определяется целями и задачами и состоит из взаимосвязанных разделов: теоретические основы психологии управления; особенности психологии руководителя и подчиненного (индивида или группы); психология управленческих взаимодействий, психологические особенности управления конфликтами.

Целью освоения дисциплины «Психология управления» является формирование системных представлений о психологических закономерностях управленческой деятельности, раскрытие специфики использования психологических знаний в структуре деятельности управленца и выработка навыков командного взаимодействия для решения управленческих задач в новых экономических условиях.

В соответствии с этой целью выделяются следующие задачи дисциплины:

- последовательно ознакомить студентов с базовыми принципами управления персонала, основными этапами и условиями развития зарубежной и отечественной психологии управления;
- сформировать психологические знания по управлению трудовыми ресурсами;
- последовательно ознакомить студентов с основными технологиями управления персоналом;
- сформировать у студентов представление о специфике теоретического анализа и практической разработки психолого-управленческой проблематики.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Разрешение учебных задач будет осуществляться посредством следующих ***методов и педагогических технологий:*** активные методы психологического взаимодействия - дискуссия, деловая и ролевая игра, поведенческое моделирование и др.

Для изучения дисциплины необходимы компетенции, сформированные у обучающихся в результате освоения дисциплин «Кадровый консалтинг», «Социальная психология», «Командообразование», «Технологии работы организационного психолга».

В результате изучения дисциплины студенты должны:

Знать:

- специфику психологического подхода к основным положениям теории управления;
- особенности управленческой деятельности и четко выделять специфику управленческих отношений;
- способы управления социально-психологическим климатом;
- особенности взаимодействия субъекта и объекта управления;
- специфику принятия и этапы выработки управленческих решений;
- закономерности управленческого общения.

Уметь:

- анализировать управленческую деятельность;
- выделять особенности и психологические механизмы управленческого взаимодействия;
- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию.

Преподавание дисциплины ведется в течение одного семестра в объеме 112 часов (из них аудиторных 58 часов - 36 часов лекций, 22 часа практических занятий).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Примерный учебно-тематический план дисциплины

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Дневное отделение

№	Наименование темы	Лекции	Практические	УС Лекции	РС Практические
1.	Предмет, цели, основные принципы и задачи психологии управления. История становления и развития психологии управления.	4	-	2	2
2.	Психология управления командой	4	2	4	6
3.	Планирование и развитие карьеры. Программа лидерской эффективности	4	4	4	2
4.	Психология переговорного процесса. Навыки коммуникации	4	4	2	4
5.	Модели и методы принятия управленческих решений	8	4	6	4
6.	Технология и методы коллективного решения проблем	8	4	6	6
7.	Стресс-менеджмент. Методы управления стрессом.	4	4	4	2
Всего: 112 часа Из них 58 аудиторных		36	22	28	26

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Форма контроля - экзамен

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ, ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ЗАДАЧИ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ. ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ.

Сложность и многоаспектность управленческого труда. Субъекты и объекты управленческой деятельности. Психологическое содержание управленческой деятельности. Причины возрастания роли психологического начала в управлении.

Место психологии управления в системе научного знания. Объект и предмет психологии управления. Современная дискуссия о предмете психологии управления. Психология управления как смежная наука. Связь психологии управления с общей психологией, социальной и юридической психологией, теорией управления, культурой и этикой управления и другими науками. Основные задачи психологии управления. Методы психологии управления.

Психологическое содержание в основных теориях менеджмента. Появление понятия "психология управления" в 20-е годы XX века. Становление психологии управления как относительно самостоятельной дисциплины в 60-е годы. Основные направления современных исследований по психологии управления.

Психологическая структура личности. Психические процессы. Биографические характеристики (возраст, пол, социально-экономический статус, образование). Темперамент. Общие и частные способности личности. Черты

личности. Характерологические особенности личности. Акцентуированный и не акцентуированный характер. Мировосприятие личности. Я-концепция личности. Самооценка, самоуважение и самоэффективность личности. Социальный статус и социальная роль личности в обществе и в организации.

Понятие профессиограммы и психограммы. Зависимость эффективности профессиональной деятельности от особенностей психических процессов, биографических характеристик, темперамента, способностей, черт личности.

2. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Основные принципы и закономерности управленческой деятельности. Психологические особенности основных управленческих функций: планирование, организация, регулирование, контроль.

Ключевые навыки управления командой. Коммуникативные навыки; Навыки делегирования; Мотивация персонала; Развитие команды; Управление дисциплиной и персональный тайм-менеджмент, организованность; Типичные ошибки начинающих

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

3. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ. ПРОГРАММА ЛИДЕРСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Психология индивидуального стиля управления. Понятие стиля управления, стиля руководства, стиля подчинения, стиля соподчинения, стиля работы руководителя.

Одномерные и многомерные стили управления. Адаптивный и антикризисный стиль управления. Классификация стилей управления: по характеру принятия решений в социальной группе; в зависимости от носителя субъекта стиля; по отношению к форме и содержанию; по особенностям поведения руководителя высшего ранга в процессе разрешения организационных задач; по отношению персонала к нововведениям; по форме передачи управленческих решений на исполнение; по способу передачи информации; по способу реализации управленческих решений; в зависимости от сферы деятельности управленческих работников; по целевой ориентации руководителей; по формам сотрудничества руководителя с подчиненными; по технологии воздействия на людей; по форме проявления.

Психологические особенности использования руководителем различных стилей управления. Влияние стиля управления на формирование коллектива и команды. Взаимосвязь стиля управления и состояния социально-психологического климата в коллективе.

Личность руководителя. Требования к личности руководителя в условиях современного управления. Основные профессионально-важные качества личности руководителя: политические, деловые и нравственно-психологические. Деловые качества руководителя и их составляющие. Эмоционально-волевая регуляция состояний в управленческой деятельности.

4. ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА. НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ

Определение переговоров. Сущность и классификация переговоров. Модели переговоров. Переговорные стили. Психологические особенности подготовки и проведения деловых бесед и переговоров. Деловой протокол в переговорном процессе.

Переговоры по телефону. Социально-психологические трудности в переговорах.

Национальные особенности ведения переговоров.

5. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Основные понятия и определения. Принятие решений как особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор наилучшего варианта действий. Люди и их роли в процессе принятия решений. Особая важность проблем индивидуального выбора. Альтернативы, критерии и оценки по критериям. Процесс принятия решений. Множество Эджворта-Парето.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Многокритериальная теория полезности. Многокритериальная теория полезности (MAUT). Аксиоматическое обоснование MAUT и её применение. Метод Подиновского определения коэффициентов важности. Определение полезности альтернатив. Алгоритмы оптимизации функции полезности.

Бинарные отношения в принятии решений. Способы задания и операции над бинарными отношениями. Свойства отношений. Отношения эквивалентности, порядка, доминирования. Сильно транзитивные отношения.

Функции выбора. Классически-рациональные механизмы и порождаемые ими функции выбора. Механизмы выбора, использующие многокритериальные структуры. Метод идеальной точки. Турнирный выбор. Правила выбора на неклассических струк-турах и классы H, C и O. Логические формы функций выбора. Декомпозиции и аппроксимации функций выбора. Квазикоординатные бинарные отношения.

Прикладные задачи многокритериальной оптимизации. Многокритериальные задачи линейного программирования. Обобщённое математическое программирование. Динамические многокритериальные задачи. Управляемые цепи Мар-кова с векторными доходами.

Интерактивные процедуры принятия решений. Метод SMART для многокритериальной оценки. Подход аналитической иерархии (систе-ма Expert Choice). Семейство методов ELECTRE.

6. ТЕХНОЛОГИЯ И МЕТОДЫ КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ Процесс коллективного решения проблем. Основные понятия. Преимущества и недостатки решения проблем в группах; Работа в группе; Стереотипы мышления; Личностные барьеры творческого мышления; Организационные барьеры творческого мышления; Группы по решению проблем

Алгоритм процесса решения проблем. Методы коллективного решения проблемм. Принципы мозгового штурма. Условия проведения мозгового штурма; Правила проведения мозгового штурма; Этапы проведения мозгового штурма; Методики, основанные на принципе (технологии) мозгового штурма.

Постановка и формулирование проблемы. Формулировка проблемы; Метод «Бритва Оккама» Диаграмма сродства; Древовидная диаграмма.

Анализ проблемы. Диаграмма «рыбьи кости»; Диаграмма шести слов; Диаграмма связей.

Сбор данных. Порядок сбора информации; Правила составления контрольных листков; Критерии сбора информации; Примеры заполнения форм контрольных листков.

Интерпретация данных. Диаграммы Парето; Гистограммы.

Поиск решений. Пути решения; Анализ силового поля; Модифицированный метод Дельфи; Обмен мнениями; Коллажи и фантазии; Матричная диаграмма.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Анализ эффективности решений. Основные закономерности в проведении анализа; Среда приятия решений; Этапы проведения анализа эффективности решений.

Представление (презентация) решений руководству. Процесс реализации решений.

Планирование работы над проектом; Начало работ и непосредственное исполнение проекта; Завершение проекта; Мониторинг и оценка результатов.

7. СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ

Понятие стресса, его причины и последствия. Контроль над стрессом. Стрессоустойчивость. Способы восстановления внутреннего комфорта сотрудников

организации. Антистрессовая программа для персонала организации. Коррекция эмоциональной сферы персонала и руководства.

Основные методы управления стрессом: коучинг руководства, антистрессовые корпоративные тренинги, организационное поведение.

Коучинг руководства. Корпоративные тренинги. Организационное поведение. Управление неопределенностью. Управление отношениями. Управление нагрузками.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИИ

Семинар 1 **«Психология управления команд**ой»

1. Основные принципы и закономерности управленческой деятельности.
2. Ключевые навыки управления командой.
3. Формирование команды управления
4. Моббинг: фазы развития и его профилактика

Формы контроля: **опрос, выступление на семинаре.**

Семинар 2

«Планирование и развитие карьеры. Программа лидерской эффективности»

1. Психология индивидуального стиля управления.
2. Одномерные и многомерные стили управления.
3. Психологические особенности использования руководителем различных стилей управления.
4. Личность руководителя. Требования к личности руководителя в условиях современного управления.

Форма контроля: **дискуссия по предложенным темам.**

Семинар 3

«Психология переговорного процесса. Навыки коммуникации»

1. Определение переговоров.
2. Эффективные восходящие и нисходящие коммуникации.
3. Социально-психологические трудности в переговорах.
4. Правила критики точки зрения: разбор типичных ошибок ***Форма контроля:*** **дискуссия по предложенным темам.**

Семинар 4

«Модели и методы принятия управленческих решений»

1. Принятие решений как особый вид человеческой деятельности,
2. Многокритериальная теория полезности
3. Бинарные отношения в принятии решений.
4. Функции выбора.
5. Интерактивные процедуры принятия решений.

Формы контроля: **опрос, выступление на семинаре.**

Семинар 5

«Технология и методы коллективного решения проблем»

1. Процесс коллективного решения проблем. Основные понятия.
2. Методы коллективного решения проблем.
3. Постановка и формулирование проблемы.
4. Сбор данных.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

5. Интерпретация данных. Диаграммы Парето; Гистограммы.
6. Поиск решений.
7. Анализ эффективности решений.
8. Представление (презентация) решений руководству.
9. Мониторинг и оценка результатов.

Форма контроля: **дискуссия по предложенным темам.**

Семинар 6

«Стресс-менеджмент. Методы управления стрессом»

1. Понятие стресса, его причины и последствия.
2. Коррекция эмоциональной сферы персонала и руководства.
3. Основные методы управления стрессом.
4. Коучинг руководства.
5. Корпоративные тренинги

Формы контроля: **опрос, выступление на семинаре.**

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Для мониторинга качества знаний студентов по дисциплине и определения уровня сформированности умений рекомендуется использовать следующие средства диагностики:

- тематическое сообщение на семинарских занятиях
- устный опрос
- лабораторный отчет
- коллоквиум
- контроль знаний в системе коллективного обучения
- тест контроля знаний
- дискуссия
- анализ конкретных ситуаций
- аналитические эссе
- промежуточные тесты
- итоговая аттестация по дисциплине предусмотрена в виде экзамена.

КРИТЕРИИ ОЦЕНОК РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- систематизированные и полные знания по всем разделам учебной программы дисциплины «Основы менеджмента»;
- использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины «Основы менеджмента», умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Основы менеджмента»;
- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях современного менеджмента и давать им критическую оценку;
- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

Итоговый контроль осуществляется в форме экзамена, который проходит в устной форме, и предполагает развернутый ответ на два вопроса экзаменационного билета.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ЛИТЕРАТУРА

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА :

1. Абакаров А.Ш., Сушков Ю.А. Программная система поддержки принятия рациональных решений "MPRIORITY 1.0" // Электронный научный журнал "Исследовано в России", 2005. 2130-2146.
2. Богдан, Н.Н, Могилевкин Е.А, Александрова Л.И. Технология карьеры. / Н.Н. Богдан, Е.А. Могилевкин, Л.И. Александрова. - Глава 2.3. -[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://abc.vvsu.ru/Books/tehnolog karere 07/page0004.asp - 14.01.2014.
3. Каменская В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: Уч.пос. для студентов вузов. - М.: Академия, 2002.
4. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений /Под. ред. д-ра психол. наук, академика РАО, проф. В.Д. Шадрикова. - М.: Юристъ, 1998г.
5. Оганян К.М. Психология управления: Учебное пособие. - Ставрополь, Изд-во СКИ БУПК, 2007.
6. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. — М.: Радио и связь, 1989. — 316 с.
7. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. - М., 1993.
8. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Перю с англ., Под ред. И.И.Елисеевой. - М.: Банки и биржи, 1994

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

9. Richard B. Chase and Nicholas J. Aquilano, Production and Operations Management (Homewood, Ill.: Irwin, 1973), p. 244. © 1973 byRichard D. Irwin, Inc.
10. Авдеев В.В. Управление персоналом: технологии формирования команды. Уч.пос. - М., 2002.
11. Андрейчиков А. В., Андрейчикова О. Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 464 с.
12. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т.Ю. Базаров.-М.,2002.
13. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. - Харьков, 1998.
14. Барднер, Г.Л. Бизнес-психология / Г.Л. Барднер.- М., 2002.
15. Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - №2.
16. Вачков И. Основы технологии группового тренинга. Психотехники. М.: Изд. "Ось - 89", 2000.
17. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. - М., 1992.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

18. Вересов Н.Н. Психология управления. Учебное пособие. - Москва, Воронеж, 2001.
19. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс»: 2-е изд. Учебник. - М.: «Фирма Гардарика», 1996г.
20. Волгодонова, О.Д. Управленческая психология / Волгодонова О.Д., ЗубА.Т.- М.,2005.
21. Вудкок, М., Фрэнсис, Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991.
22. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - Изд. 3-е, перераб. - М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998г.
23. Глушакова К. П. Переговоры: Эффективное "ты — я" взаимодействие. М., 1991.
24. Дыхательная гимнастика по Стрельниковой./ Авт.-сост.Л.Орлова.-Москва:АСТ; Минск:Харвест, 2006.
25. Евтихов О.В. Практика психологического тренинга. - Спб.: Речь,2005.
26. Журавлев, А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы).-М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004.
27. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами / Ю.М. Забродин.-М.,2002
28. Занковский, А.Н. Организационная психология: учебное пособие / А.Н. Занковский. - М.: Флинта: МПСИ, 2000.
29. Иванов, В.Ю. Карьера менеджера как объект исследования и управления // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №3.
30. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики. - М.: ЭКОНОМ-Про, 2004. - 370 с.
31. Л. Планкетт Г. Хейл Выработка и принятие управленческих решений: Сокр. пер. англ. - М.: Экономика 1984г.
32. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг.4-е изд., испр. и доп. - М.,«Когито-Центр», 2001.
33. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1993.
34. Мещерякова, Е.В. Психология управления / Е.В. Мещерякова.- Минск, 2005.
35. Молл, Е. Управленческая карьера в России // Проблемы теории и практики в управления. - 1996. - №6.
36. Морозов А. В. Управленческая психология: Учеб. для студентов высших учебных заведений. - М.: Академический Проект, 2003.-288 с.
37. Морозов, А.В. Управленческая психология: учебное пособие / А.В. Морозов.-2-е изд.-М.: Академический Проект; Трикста, 2005.
38. Никандров, В.В. Антитренинг, или Контуры нравственных и теоретических основ психотренинга: учебное пособие / В.В. Никандров. - СПб.: Речь, 2003.
39. Оганян К.М. Психология управления: Учебное пособие. - Ставрополь, Изд-во СКИ БУПК, 2007.
40. Петрова Н.П. Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи интернет. - СПб.: Речь, 2004. - 216 с.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

41. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. -М., 1984.
42. Психология менеджмента: учебник для вузов / отв. ред. Г.С. Никифоров.-2-е изд.,доп. и перераб.-СПб.: Питер, 2004.
43. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / сост. и общая редакция Л.В. Винокурова.-Спб.: Питер,2001.
44. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / отв. ред. А.В. Батаршев и др.- М.: Изд-во Института психотерапии, 2005.
45. Психология управления. Уч.пос. \Изд. дом «Уральская государственная юридическая академия». - Екатеринбург, 2005.
46. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. — М.: Радио и связь, 1991. — 224 с.
47. Сартан, Г.Н.. Новые технологии управления персоналом / Сартан Г.Н.,Смирнов А.Ю., ГудимовВ.В., Подхватилин Н.В., АлешунасМ.Р. -СПб., Речь, 2003.
48. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие / Семенов А.К., Маслова Е.Л.-М, 2006
49. Спивак В.А. А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебник для вузов. - СПб., 2000.
50. Столяренко, Л.Д. Психология управления: учебное пособие мотивы / Л.Д. Столяренко.-М, 2005.
51. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2003. - 272 с.
52. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.- 2- е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 560с.
53. Юри У. Преодолевая "нет", или Переговоры с трудным людьми. М., 1992.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ по

дисциплине «Психология управления»

Итоговый контроль осуществляется в форме экзамена, который предполагает развернутый ответ на два вопроса экзаменационного билета:

1. Процесс коллективного решения проблем
2. Психология эффективного переговорного процесса
3. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления
4. Алгоритм коллективного решения проблем
5. Методы коллективного решения проблем
6. Этапы командообразования
7. Алгоритм управления стрессом в организациях
8. Уровень испытываемого стресса при решении задач разного уровня и сложности в зависимости от испытываемого стресса
9. Групповые эффекты как механизмы функционирования группы
10. Деловое общение, его функции, виды, этапы. Система организационного общения.
11. Законы управленческого общения. Пути повышения эффективного общения в организации.
12. История развитие науки управления, основные школы науки управления
13. История становления и развития психологии управления. Систематизированный взгляд на управление
14. Классификация моделей управления
15. Лидерство как социально-психологический феномен. Отличительные особенности лидера от руководителя.
16. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
17. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ Количественные и качественные методы прогнозирования
18. Моббинг: фазы развития и его профилактика
19. Модели и методы принятия управленческих решений
20. Модель SMART
21. Неформальное распределение между членами команды ролевых функций для решения различных ситуаций
22. Обзор моделей науки управления. Общие проблемы моделирования
23. Объект, предмет, методы психологии управления; место в системе наук.
24. Основные принципы и закономерности управленческой деятельности.
25. Основные принципы нововведений. Социально- психологическое обеспечение нововведений.
26. Основные профессиональные деформации менеджеров.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

27. Переговоры и их сущность, классификация переговоров. Модели и стили переговоров.
28. Планирование карьеры. Этапы планирования и реализации карьеры
29. Понятие карьерограмма. Типы карьер по их направленности
30. Понятие стресса, его причины и последствия. Способы восстановления внутреннего комфорта сотрудников организации. Антистрессовая программа для персонала организации.
31. Принципы управления Анри Файоля
32. Проблема «профессиональной деформации» в сфере управления.
33. Психологические детерминанты профессиональной деформации личности
34. Психологические закономерности управленческой деятельности
35. Психологические особенности основных управленческих функций Психологические особенности реализации функции планирования в управлении, функции контроля, функции регулирования
36. Психологические особенности переговорного процесса
37. Психологические особенности подготовки и проведения деловых бесед и переговоров. Социально-психологические трудности в переговорах.
38. Психологический климат в коллективе. Показатели сплоченности и интегрированности организации
39. Психология переговорного процесса. Переговорные приемы и хитрости
40. Психология познавательных процессов, эмоционально-волевая регуляция состояний личности в управленческой деятельности. Индивидуально-психологическое особенности личности менеджера, руководителя.
41. Совместная деятельность и управленческое взаимодействие.
42. Стадии жизненного цикла нововведений. Причины сопротивления изменениям.
43. Стили руководства. Решетка стилей руководства Р.Блейка и Д.Моутона.
44. Стратегии взаимодействия в сфере управленческой деятельности. Психологические механизмы управленческого взаимодействия.
45. Стресс-менеджмент. Методы управления стрессом.
46. Типичные модели поведения на переговорах
47. Типы моделей, используемые современными организациями. Процесс построения модели в управлении. Основные этапы.
48. Управление социально-психологическим климатом.
49. Управленческие решения: понятие, характеристика и классификация. Этапы выработки управленческих решений.
50. Управленческое общение: формы и принципы, уровни и стадии.
51. Формы делового общения в деятельности руководителя.
52. Характеристики эффективной и неэффективной команды. Групповые роли.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ВВЕДЕНИЕ

1. Объект и предмет дисциплины «Психология управления»

1.1. Объект и предмет психологии управления

Психология управления - наука, которая продуцирует психологические знания, применяемые при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива. Предмет психологии управления - деятельность руководителей (менеджеров), реализуемая в выполнении основных управленческих функций. Содержание психологии управления - разработка психологических аспектов деятельности человека, группы и организации в целом. Источниками психологии управления являются практика управления, теоретические разработки психологической науки и социологии организаций. Психология управления обобщает и систематизирует огромное количество фактов, статистического и экспериментального материала, полученных в области человеческих измерений и управления.

Психологию управления называют "междисциплинарной" отраслью науки. Психология управления развивается на стыке двух научных дисциплин - теории управления и психологии. Она пересекается с различными областями психологии. Так, например, общая психология так же как и психология управления, изучает мотивацию, личность, волю, эмоции и чувства, стрессы и т.п. Человек и его психика (поведение, общение, деятельность, личность, сознания и пр.) являются предметом психологии и, одновременно, отражаются в психологии управления. Поэтому психология управления - отрасль психологии, предметом изучения которой являются психические явления, реализуемые в системах управления и в процессах взаимоотношений и взаимодействий между людьми.

Но, в отличие от общей психологии, в которой основной проблемой является проблема личности, в психологии управления личность рассматривается в прикладном аспекте: как субъект и объект управления.

Объектом исследования психологии управления является не только отдельно взятая личность, но, также как и в и социальной психологии и социологии, малые группы, которые являются одним из сложнейших феноменов социальной психологи. Основным субъектом управления считается руководитель, отвечающий за работу малых групп.

Теория и психология управления являются областью научного знания о законах и закономерностях взаимодействия людей, включенных в различные группы и организации. Знания о психологических особенностях поведения человека, взаимодействии и деятельности являются необходимым компонентом как общей, так и профессиональной культуры личности специалиста любого профиля. Психология управления изучает и

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

рассматривает проблемы, **во-первых,** личности руководителя, ее развитие и совершенствование, в частности, те качества личности, которые помогают успешно осуществлять управленческую деятельность, изучается и моделируется личность "сильного руководителя". Изучается и практически формируется проекция черт личности руководителя на личность подчиненных. Психология управления не только сравнивает, анализирует факты и особенности личности руководителя, а также позволяет изучающему целенаправленно развивать в себе качества эффективного управляющего, лидера.

Во-вторых, изучаются формы и способы организации управленческой деятельности с точки зрения ее эффективности.

В-третьих, изучается коммуникативная составляющая управленческой деятельности. Психология управления освещает психологическую проблематику связи управления и общения, коммуникативной культуры и умений управляющего, в том числе ведения переговоров, публичного, социального общения, речи и многого другого.

В-четвертых, изучаются конфликты в организации, их роль в управлении и способы разрешения.

В-пятых, изучается динамика развития группы. Руководитель управляет динамикой развития группы и оптимизирует групповые отношения через конфликтное взаимодействие.

Таким образом, предмет психологии управления — это совокупность психических явлений и отношений в организации, в частности, таких как психологические факторы эффективной деятельности менеджеров, психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений, психологические проблемы лидерства, проблемы мотивации поведенческих актов субъектов управленческих отношений и других.

Наиболее актуальными для организации психологическими проблемами являются повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т.е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования, преодоление стрессов; повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала; поиск и активизация человеческих ресурсов организации; оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации; оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей организации.

Психология управления как наука и практика призвана обеспечить психологическую подготовку менеджеров, сформировать или развить их психологическую управленческую культуру; знание способов повышения

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

эффективности управления; умение устно и письменно выражать свои мысли; компетентность в отношении управления людьми, отбора и подготовки специалистов, способных к лидерству, к оптимизации служебных и межличностных взаимоотношений среди работников организации; умение оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать свою квалификацию, исходя из требований текущего дня и ожидаемых изменений в будущем; развитое представление об особенностях организационного поведения, структуре малых групп, мотивах и механизмах их поведения.

1.2. Психологические закономерности управленческой деятельности

Выделяют следующие психологические закономерности управленческой деятельности:

1. Закон неопределенности отклика. Другая его формулировка - закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат - к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

2. Закон неадекватности отображения человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека. Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми. Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно.

Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

то делает акцент и т.п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

3. Закон неадекватности самооценки. Самооценка большинства людей завышена или занижена.

4. Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой - различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

5. Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства.

6. Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Кроме того, **<u>выделяют 3 принципа подхода к человеку как объекту познания</u>:**

• принцип универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»);

• принцип развития («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»);

• принцип неисчерпаемости («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

2.1 Психологические особенности реализации функции

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

планирования в управлении

Функция планирования состоит в том, чтобы обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей и, тем самым, создать предпосылки для успешности совместных усилий людей и облегчить достижение целей и задач предприятия. На современном этапе психологической проблемой планирования является изменение стереотипов подходов к планированию, смены установки на государственные планы стратегиям сценарного планирования. Среди психологических аспектов планирования выделяют несколько групп факторов, определяющих особенности реализации этой деятельности. К первой группе относятся различные по типологии задачи, решаемые руководителем в процессе составления и реализации планов; вторая связана с особенностями механизмов, детерминирующих процессы выработки планов; третья группа касается смыслообразования в деятельности руководителя, механизмов формирования личностного смысла в деятельности руководителя в зависимости от особенностей спектра его интересов, и, наконец, определяющие зависимость индивидуального планирования от особенностей спектра его интересов.

Психологические проблемы реализации планированияв в первую очередь обусловлены спецификой условий, в которых и по отношению к которым эта функция осуществляется. Чаще всего наблюдаются снижение мотивации планирования в связи с постоянным давлением «сверху» с и деструкцией планов на фоне текущих событий, преобладанием краткосрочных оперативных планов, формальным существованием долгосрочных планов. Психологические проблемы реализации планирования включают проблемы принятия решения (проблемы мышления), проблемы мотивации и волевой регуляции деятельности.

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

Особо встаёт вопрос о психологических механизмах снижения мотивации планирования, когда действительно присутствует планирование собственной деятельности, а не формальный акт составления планов на будущее. Создаются предпосылки для формирования намерений, которые в свою очередь обеспечивают сохранение во времени мотивационного значения перспективой цели. Так, делегирование функции планирования исполнителю повышает удовлетворённость трудом и создаёт условия устойчивой мотивации деятельности. Невозможность полноценно

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

реализовать намерения в сфере претворения в жизнь собственных планов приводит к фрустрации «эго» мотивации. Руководитель в этой ситуации не ощущает себя полноправным хозяином собственных намерений, что негативно отражается на управлении. Выходом из этого положения является формирование установки на гибкое планирования.

2.2 Психологические особенности реализации функции организации

Сущность функции организации состоит в создании и поддержании в организации системы ролей, которая в свою очередь обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий. Можно выделить три группы психологических эффектов, которые проистекают за счёт необходимости реализации полномочий по созданию организационных структур, необходимых в рамках управленческого взаимодействия при реализации функции организации. Во-первых, это злоупотребление регламентированием (в практике управления это носит название мелочного регламентирования), кооторое заключаются в необоснованно частых вмешательствах вышестоящего звена управления в дела нижестоящего звена, размыванию ответственности, что ведет к обесцениванию воздействия, снижению мотивации собственной активности персонала, его перегрузке. Во-вторых, организационные структуры большинства организций очень жёстки, что входит в противоречие как с потребностями коллективов, так и отдельных работников, и, в частности, становится препятствием в реализации их собственных целей как отношении настоящего, так и в отношении будущего. Отсутствие возможности изменить формально существующую оргструктуру заставляет руководителя за счёт перераспределения обязанностей и делегирования полномочий создать как бы теневую, но реально действующую систему. В этом случае материальное стимулирование оказывается неадекватным вкладу работника, либо руководителем изобретаются всякие полузаконные способы компенсировать разницу в заработной плате, порождаемую несовпадением реального и формального статуса в организации. Чтобы осуществление функции организации имело смысл для субъекта деятельности необходимы следующие условия:

1. на основе реализации функции планирования ставятся поддающиеся проверке цели;
2. даётся чёткое определение основных обязанностей или области деятельности;
3. существует определённая свобода действий и полномочий;
4. существует полноценное информирование.

Чрезмерная жёсткость оргструктур чаще всего препятствует реализации третьего условия.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Оргструктуры должны обеспечивать полную ясность окружающей обстановки с тем, чтобы каждый знал, что должен делать и за что он отвечает, а также создавать коммуникативные сети для обеспечения процесса принятия решений и отвечать требованию динамичности, позволяющей учитывать особенности людей, реализующие роли, их потребности, возможности, привычки.

Третья группа эффектов связана с проявлением определённых личностных особенностей на фоне реализации властных полномочий в конкретной области жизни организации. Существует масса психологических предпосылок, обуславливающих нерациональное делегирование полномочий или вообще его отсутствие в практике конкретного лица. Очень часто отсутствует делегирование в малых подразделениях, где объём собственно управленческой деятельности невелик. На фоне избытка времени у руководителя появляется возможность вникать во все мелочи, что даёт ему ощущение нужности. Серьёзными мотивами препятствующими нормальному делегированию полномочий, являются страх потерять авторитет, страх потерять контроль над ситуацией, отсутствие чёткого плана действий, неудовлетворительный морально-психологический климат, наличие конфликта между руководителем и непосредственными помощниками, недоверие к моральным качествам исполнителей.

2.3 Психологические особенности реализации функции контроля

Конкретные варианты неоптимальной реализации функции контроля имеют различные психологические причины, которые по уровню могут быть отнесены как к концептуальным предпосылкам, так и к мотивационному или операционным уровням.

Во-первых, это нарушения, обусловленные неадекватной мотивацией контроля. Это проявляется в искажении направленности контроля, когда в качестве критериев эффективности выступают узкие групповые и индивидуальные цели. Достаточно типичными являются случаи, когда контроль и результирующий, и текущий организуется в отношении конкретного лица или группы с целью изменения их статуса в рамках формальной организации. Наблюдаются также случаи, когда контроль рассматривается конкретным руководителем как средство психологического давления на нижестоящий уровень управления, т.е. на подчинённого. Контроль используется как средство формирования состояния, в частности, повышенной тревожности в целях актуализации потребности в безопасности, статусных потребностей. На этом психологическом фоне возможно повышение внушаемости подчинённого, изменение его волевых качеств, что позволяет более легко вовлечь его в деятельность, которая требуется контролирующей инстанцией.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

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

Неустойчивая профессиональная самооценка руководителей первичного и среднего звена управления часто сочетается с чрезмерной выраженностью установки на контроль. Это, во-первых, связано с переживанием тревоги и неуверенности в связи с возможностью возникновения ситуаций, требующих высокой оперативности и компетентности. Чрезмерный контроль сочетается довольно часто с недоверием со стороны руководителя к моральным и профессиональным качествам исполнителей или установкой на авторитарный стиль взаимодействия с коллективом.

Наряду с чрезмерной представленностью функции контроля в структуре деятельности руководителя можно наблюдать и противоречие: контроль осуществляется не систематически, поверхностно, коррекционные мероприятия недостаточно активно внедряются. Очень часто такой феномен наблюдается у руководителей организаций и подразделений, труд сотрудников которых сложно нормировать, как, впрочем, и вводить критерии качества их деятельности, в частности, в творческих коллективах, реализация функции контроля в этой ситуации расценивается как вторжение в творческий процесс.

Особо следует остановиться на проблемах, которые возникают при нерациональном распределении полномочий по контролю между руководителями и специалистами специальных контрольных подразделений. Достаточно часто руководители не могут избежать соблазна оказать давление на контролирующее лицо с тем, чтобы уменьшить собственные сложности или обеспечить более высокую оценку вышестоящего уровня управления.

Не менее сложные психологические проблемы возникают в том случае, когда руководителю в полной мере делегирована ответственность за определённую ситуацию, право контроля за ситуацией в целом, но не полностью делегированы полномочия по выработке решений и реализации коррекционных воздействий. Подобная ситуация сопровождается переживанием собственного бессилия, ощущением неопределённости в оценке затрачиваемых усилий, потерей смысла деятельности.

Немецкий специалист по менеджменту Г. Шредер выявил следующие

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

негативные проявления контроля:

- - тот факт, что сотрудник находится под наблюдением, вынуждает его наблюдать за собой, но при этом человек начинает задумываться над своими автоматически протекающими действиями и теряет уверенность в себе;
- - контроль является признаком разницы в статусе. Он идет вразрез с человеческой потребностью в признании и высокой оценке (тот, кого контролируют, является в большинстве случаев подчиненным);
- - контроль особенно неприятен, когда наблюдаемый не знает точно, что именно контролируют;
- - так как контроль узаконен, никто не может от него защититься; возникающее по этой причине раздражение «выливается» где-нибудь в другом месте;
- - контроль зачастую субъективно воспринимается как придирки, хотя руководитель об этом не думает;
- - контроль может восприниматься как недоверие, в этом случае он препятствует хорошим отношениям между руководителем и подчиненными.

Причины выявляемых отклонений при контроле могут быть следующие: ошибка руководителя при выборе путей решения проблемы, делегировании, мотивации; небрежно проведенный инструктаж, приведший к ошибкам и лишней трате времени: сознательное сопротивление группы исполнителей, саботирующих реализацию решения и плана; недостоверная информация о ходе выполнения решения и т. п.

Устранение всех этих причин связано с серьезными моральными проблемами. Руководитель должен признать свою ошибку, что всегда очень нелегко, ибо это удар по его самолюбию. Непризнание же ошибки чревато серьезными последствиями, признание — ущерб авторитету.

Чтобы система контроля была эффективной и минимизировались отрицательные психологические последствия, ее необходимо периодически оценивать. Критерии такой оценки должны включать эффект влияния на людей — необходимо выяснить, вызывает ли у работников применяемая система контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции. Для повышения эффективности контроля и избежания его отрицательного влияния на людей рекомендуется устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками; обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты; устанавливать жесткие, но достижимые стандарты; избегать чрезмерного контроля; вознаграждать за достижение стандартов.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Вместе с тем отрицательные последствия контроля часто являются побочными результатами его влияния на поведение людей, например, поведение, ориентированное на контроль, которое формируется в связи с тем, что сотрудники организации знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что начальство хочет видеть при проверке. Они всячески заостряют внимание на работе в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают своими обязанностями там, где измерения не проводятся. Получение непригодной информации также является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию.

2.4 Психологические закономерности реализации функции регулирования

Посредством функции регулирования достигается поддержание управляемых процессов в рамках, заданных программой, регламентом, планом. Регулирование осуществляется через руководство и координацию. К числу принципов руководства, реализация которых обеспечивает «лучший путь» регулирования, относятся: минимизация воздействия, комплексность воздействия, системность воздействия, внутренняя непротиворечивость воздействия.

Минимизация воздействия при осуществлении регулирования базируется на использовании закономерностей регулируемой системы и часто зависит от способности удачно выбрать время для небольших вмешательств, так, чтобы сила естественных организационных процессов усиливала воздействие вмешательства, а не подавляла их. Избыточность воздействия препятствует нормальной реализации внутриорганизационных тенденций, подавляет их. Установка на минимизацию воздействия без установки на анализ закономерностей функционирования системы в конкретных условиях приводит к попустительству, невмешательству, низкой активности.

Системность воздействия предполагает рассмотрение регулируемого процесса в рамках целостной системы..

Комплексность воздействия опирается на то, что активность субъекта деятельности и управленческого взаимодействия полимотирована и регулируется широким кругом факторов. Эффективность воздействия будет тем большей, чем полнее воздействие ориентировано на весь комплекс мотивов, побуждающих и регулирующих соответствующую

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

действительность. Различие между системностью и комплексностью может быть проиллюстрировано следующим примером. Допустим, руководитель обеспокоен качеством выпускаемой продукции. Организуя системное воздействие, которое регулировало бы этот параметр деятельности коллектива, он должен проанализировать всё, начиная с условий работы подразделений, компоновки рабочих мест, ритмичности поставок сырья, состояние оборудования и т.д. Воздействие будет системным, если нормализуются все факторы, которые хоть как -то влияют на качество продукции или производственных услуг. Комплексность же воздействия будет состоять в том, что регулируя деятельность каждого конкретного исполнителя, руководитель использует стимулы, максимально полно отражающие структуру мотивации конкретного работника.

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

Типичные отклонения в применении методов регулирования (экономических, социально-психологических, правового регулирования, а также организационно-распорядительных и дисциплинарных) - это избыточность, отсутствие системности, комплексности и непротиворечивости воздействия.

Особое место среди факторов снижающих эффективность регулирования, занимает несвоевременность воздействия, выражающаяся либо в запаздывании, либо в опережении событий в ситуации неопределённости, когда преобладание тех или иных тенденций ещё не ясно. Несвоевременность в сочетании с избыточностью воздействия наблюдается также у «тревожных руководителей». Запаздывание у инертных, а также у лиц с внешним локусом контроля.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

I ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Психология управления — отрасль, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности.

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

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

В личности руководителя психология управления **различает** его управленческие потребности и способности, а также его индивидуальную управленческую концепцию, включающую сверхзадачу, проблемное содержание, управленческие замыслы и внутренне принятые личностью принципы и правила управления.

Управляющая подсистема, изучаемая психологией управления, обычно представлена совместной деятельностью большой группы иерархически взаимосвязанных руководителей.

Предметом изучения психологии управления является человек, его психика и особенностями деятельности.

Предмет изучения психологии управления чрезвычайно разнообразен. Можно выделить следующие **его составляющие:**

1. Предметом психологии управления являются психологические особенности руководителя и исполнителей. Качества руководителей, психологическая характеристика управленческой деятельности не изучаются в других отраслях психологии, а составляют предмет только психологии управления.

2. Эффективность деятельности человека обуславливается не только степенью его профессиональной подготовки, но и психологическим состоянием, в котором находится человек в данный момент. Поэтому изучение различных факторов, оказывающих благоприятное или отрицательное влияние на психическое состояние человека, имеет большое значение для повышения эффективности его работы.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

3. Психология управления изучает особенности информации, существующей между руководителями и исполнителями, раскрывает психологические особенности этой информации.

4. Психология управления изучает взаимоотношения между руководителем и исполнителем, взаимоотношения между членами руководимого коллектива.

Изучая особенности психики человека в управленческой деятельности,

психология управления даёт рекомендации по использованию этих факторов в управлении. Эта особенность характеризует её как прикладную науку.

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

ДРЕВНЯЯ ПРАКТИКА - НОВАЯ НАУКА

Выполнение управленческих функций обязательно, если организация собирается добиться успеха. *Практика* управления так же стара, как организации, а это означает, что она действительно очень древняя. На глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, являя собой четкое доказательство существования там практики управления. По археологическим раскопкам можно проследить и более древние доказательства существования организаций: даже доисторические люди часто жили организованными группами.

Хотя само управление старо как мир, идея управления как научной дисциплины, профессии, области исследований - относительно нова. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке.

Управление и организации до 1900 года

ДРЕВНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления. Висячие сады Вавилона, инкский город Мачу Пикчу и пирамиды Египта могли появиться на свет только вследствие координированных организованных усилий. Существовали и крупные политические организации: Македония при Александре Великом, Персия, а позднее Рим простирались от Азии до Европы. Руководителями этих организаций были короли и генералы. Конечно, были и лейтенанты, были хранители житниц, были погонщики и надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность существовавших организаций.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Шли годы, управление некоторыми организациями становилось все более четким и все более сложным, а сами организации становились все более сильными и все более устойчивыми. Хорошим примером тому может служить Римская империя, просуществовавшая сотни лет. Римские легионы с четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, подразделением армий на дивизии, планированием и дисциплиной, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, через государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы ускорить связь с Римом. Связь - это очень важная составляющая успеха организации. Знаменитые дороги, которые кое-где используются и сейчас, помогали собирать налоги и дань в пользу императора. И, что еще более важно, хорошие дороги позволяли легионам, размещенным внутри страны, быстро связываться с окраинными провинциями, если местные жители или местная администрация восставали против римского правления.

Формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить в этих огромных процветавших организациях древности, но в целом, характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и неруководителями была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Прежние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически все важные решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком, это был как бы театр одного актера. Если лицо на верхнем уровне управления (а это почти всегда был мужчина) был хорошим лидером и правителем, как Юлий Цезарь, или Адриан, тогда все шло более или менее гладко. Когда к власти приходил такой неумелый руководитель, как Нерон, жизнь могла погрузиться во мрак.

Были в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как организации управляются и в наше время. Ярким примером тому является римская католическая церковь. Простая структура: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходский священник, определенная еще основателями христианства, успешно функционирует и в настоящее время и является более «современной», чем структура многих организаций, появившихся только сегодня. Современные военные организации тоже во многих отношениях удивительно похожи на организации древнего Рима. Но, в целом, как показано в табл. 1., управление и организации в древности значительно отличались от современных.

Таблица 2.1.

Сравнение старой и современной организации

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Старая организация	Современная организация
Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций.	Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и не коммерческих.
Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена.	Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена.
Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности.	Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от неуправленческой деятельности.
Занятие руководящих постов в организации и чаще всего по праву рождения или путем захвата силой.	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности и порядка.
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения.	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения.
Упор на приказ и интуицию.	Упор на коллективную работу и рациональность.

ОТСУТСТВИЕ ИНТЕРЕСА К УПРАВЛЕНИЮ. Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX века вряд ли кто-нибудь задумался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, но не то, как управлять ими.

Даже прагматическое проявление преимуществ, проистекающих из эффективного управления организацией, едва ли вызывало истинный интерес к способам и средствам управления. В начале XIX века Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Эти реформы, феноменально новаторские для своего времени, явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Люди издалека съезжались на его фабрику в Нью-Ланарке, Шотландии, чтобы воочию увидеть «этот замечательный социальный эксперимент». Но,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

несмотря на то, что фабрика была исключительно прибыльной, другие бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Оуэна.

Систематизированный взгляд на управление

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но, конечно, понимание того, что организацией можно управлять систематизирование, чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что *управление* само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в XIX веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Интересно, что в то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе. Невмешательство позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, настолько крупных, что они требовали формализованных способов управления.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, частично было ответом на потребности большого бизнеса, а частично - попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА.

. Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления - это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.

В то же самое время мир становился ареной быстрых перемен. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления (рис. 1.).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

8РСМСМИ0Й ПЕРИОД

Школы • управлении

Подвдд научного управлении

Административные ледтод

Подмод с точки 1р«ми« омдмчнм отношений Подход с точки ереиие науки о поаадаиии Подход с течки ереиие количественных ыетодое

Подход к управление как а процессу

Системны*, подход Ситуационный подход

В иастоешее

1885 1920 1030 1840 1950 «980 арена

Рис. 1.Эволюция управления как наука

Подход с позиций выделения различных школ в управлении заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

1ТРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

СИТУА1ДИОННЫЙ ПОДХОД концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов, как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Подходы на основе выделения различных школ

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (или количественная школа). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И, тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ. Следует понять, что школы пересекаются в вопросах теории и практики, и что в рамках одной организации вы найдете элементы всех этих подходов.

Научное управление (1885 -1920)

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно замерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (ок. 8,6 кг). По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению - это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому, управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Классическая, или административная школа в управлении (1920 -1950)

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля[3]. Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии[4]. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс».

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова - применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание *универсальных принципов* управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией[6]. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация. В следующем разделе данной главы мы более подробно рассмотрим собственно функции управления.

Вторая категория классических принципов касалась построения *структуры* организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

Принципы управления Анри Файоля

1. *Разделение труда.* Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. *Полномочия и ответственность* Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия - там возникает ответственность.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

3. *Дисциплина.* Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкция.

4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. *Единство направления* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6 *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. *Вознаграждение персонала.* Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. *Централизация.* Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорция между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. *Скалярная цепь* Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, ио было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. *Порядок.* Место - для всего и все на своем месте

11. *Справедливость.* Справедливость-это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место

13. *Инициатива.* Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. *Корпоративный дух.* Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Источник Henri Fayol. *General and Industrial Management* (London: Pitman, 1949), pp. 20-41.

Школа человеческих отношений (1930-1950). Поведенческие науки (1950 - по настоящее время)

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. **Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется *неоклассической школой.***

ДВИЖЕНИЕ ЗА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ. Двух ученых - Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик», открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, **исследователи психологической школы полагали,** что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

РАЗВИТИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского - направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

правильное применение науки о поведении *всегда* будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом, такие приемы как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Наука управления или количественный подход (1950 - по настоящее время)

(Следует обратить внимание на различия перевода и содержания двух понятий - scientific management - «научное управление», которое в американской литературе прямо связывается с «тейлоризмом» и его последователями, и - management science - «наука управления» - MS, которая сводится к применению количественных методов или же к исследованию операций (operations research - OR). В этом значении часто применяется аббревиатура MS/OR. В советской литературе ему близко по смыслу понятие «экономико-математические методы». Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных немецких воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием исследование операций, были использованы при решении этих и других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ И МОДЕЛИ. По своей сути, исследование операций - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель - это форма представления реальности. Обычно *модель* упрощает реальность или представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели, переменным задаются *количественные* значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой *науки управления* является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

ВЛИЯНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННОГО ПОДХОДА. Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное, для понимания и применения сложных количественных методов. Однако, в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов и применения компьютеров.

В табл. 2 представлен вклад четырех школ в развитие управленческой мысли.

Таблица 2

Вклад различных направлений

Школа научного управления

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Классическая школа управления

1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организации.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. 2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Процессный подход

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как *процесс,* потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то единовременное действие, а *серия непрерывных взаимосвязанных действий.* Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют *управленческими функциями.* Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

«управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции - планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок, фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

Мы рассмотрим подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям. Мы полагаем, что процесс управления состоит из функций *планирования, организации, мотивации и контроля.* Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. *Руководство (лидерство)* рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации. Ниже приводится краткая характеристика каждой из функций в виде общего обзора.

Функции процесса управления

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: *планирования, организации, мотивации и контроля* (рис. 2).

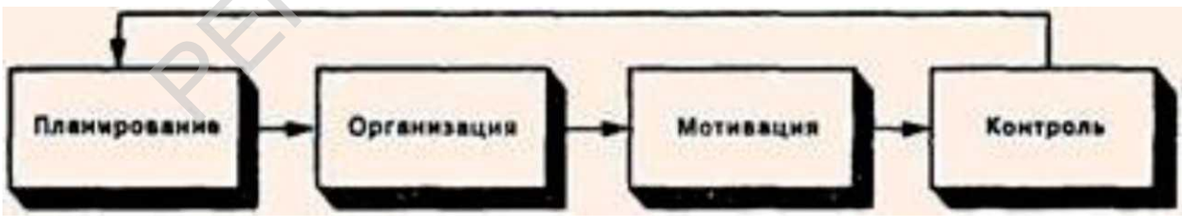


Рис. 2 Функции управления

ПЛАНИРОВАНИЕ. *Функция планирования* предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено.

Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это *постоянная неопределенность будущего.* В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

ОРГАНИЗАЦИЯ. Организовать - значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни. Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая, таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование - это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы и деятельности людей может быть расширена (как будет рассмотрено далее) до создания структуры организации в целом.

МОТИВАЦИЯ. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача *функции мотивации* заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных - награды. С конца XVIII и по XX век было широко распространено убеждение, что люди *всегда* будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы *мотивировать* своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

КОНТРОЛЬ. Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагополучных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие подход, который избрало руководство. На рынке может появиться новый сильный конкурент, который значительно затруднит организации реализацию ее целей. Или просто люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

Контроль - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Вот почему на рис. 2 стрелки, исходящие от контроля, идут к планированию. Существуют три аспекта управленческого контроля. *Установление стандартов* - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект - это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, -стадии, на которой *предпринимаются действия,* если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации. Ваш преподаватель, например, через систему тестов, которая является способом контроля для определения ваших успехов в обучении по сравнению с установленными нормами,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

увидел, что ваша группа может усвоить больше материала, чем первоначально было определено. В результате он может пересмотреть учебные планы, чтобы обеспечить прохождение большего объема материала.

Связующие процессы

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют *связующими процессами.*

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИИ. Управленческая работа - это, в основном, работа интеллектуальная. Она напоминает попытку сложить сложный мозаичный узор из отдельных кусочков после того, как кто-то свалил в эту же коробку кусочки мозаики, принадлежащие еще пяти различным сюжетам. Чтобы дополнить сравнение с мозаикой, следует сказать, что руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действия для того, чтобы найти правильное действие - для данной организации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив - это решение. Следовательно, принятие решения - это выбор того, *как* и *что* планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

КОММУНИКАЦИЯ. Способность передавать абстрактные идеи является одной из важных отличительных особенностей человечества. *Коммуникация* - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми - будь это друзья, члены семьи или коллеги - в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Поскольку организация представляет собой

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

Системный подход

Структура организации часто изображается в виде плоской двухмерной организационной блок-схемы. Эти блок-схемы представляют собой удобные модели, которые помогают увидеть сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми в данной организации. Чтобы наглядно представить себе эти взаимодействия и многочисленные последствия, руководители, в особенности на высшем уровне, должны увидеть перспектив для организации в целом и для связей организации с окружающей средой. Руководители не просто должны знать свою собственную работу, но и то, как их собственная работа и обязанности, а также работа других членов организации влияет на цели, которых организация стремится достичь. Руководители должны осознавать непосредственное воздействие решений, принимаемых в организации, и их опосредованное воздействие на различные аспекты организационной деятельности. Они должны принимать во внимание воздействие окружающей среды на организацию и влияние организации на окружающую среду. В сегодняшнем сложном мире организации чрезвычайно трудно увидеть «лес», поскольку тут растет так много «деревьев», которые либо отвлекают внимание, либо загораживают перспективу и не дают возможности воспринять картину в целом. Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

сосредоточивают внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов.

Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Системные концепции

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход - это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих - это *способ мышления* по отношению к организации и управлению . Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, давайте сначала определим, что такое *система.*

СИСТЕМА - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Машины, компьютеры, телевизоры - все это примеры систем. Они состоят из множества частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего свои конкретные свойства. Эти части *взаимозависимы.* Если одна из них будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно. Например, телевизор не будет работать, если неправильно установлена настройка. Все биологические организмы представляют собой системы. Ваша жизнь зависит от правильного функционирования многих взаимозависимых органов, которые все вместе представляют уникальное существо, каким являетесь вы.

Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются *социотехническими* системами. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части ее взаимозависимы.

ОТКРЫТЫЕ И ЗАКРЫТЫЕ СИСТЕМЫ. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы - знакомый пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов двигаются непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность *приспосабливаться* к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что *все организации являются открытыми системами.* Выживание любой организации зависит от внешнего мира. Подходы, развиваемые ранними школами в управлении, не могли удовлетворить всем ситуациям, поскольку в них предполагалось, по крайней мере, неявно, что организации являются закрытыми системами. Они активно не рассматривали среду в качестве важной переменной в управлении.

ПОДСИСТЕМЫ. Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются *подсистемами.* Понятие подсистемы это важное понятие в управлении. Посредством подразделения организации на отделы, о котором говорится в последующих главах, руководством намеренно создаются подсистемы внутри организации. Системы, такие как отделы, управления и различные уровни управления, - каждый из этих элементов играет важную роль в организации в целом, точно так же как подсистемы вашего тела, такие как кровообращение, пищеварение, нервная система и скелет. Социальные и технические составляющие организации считаются подсистемами.

Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Проржавевший проводок от аккумулятора не подает ток в электросистему автомобиля, вследствие чего не может работать вся машина. Точно также работа каждого отдела и каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой. Школы научного управления и науки управления - главным образом, техническими подсистемами. Следовательно, они зачастую не могли правильно определить все основные компоненты организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию. Более поздние исследования показывают, что это очень важный аспект работы организации. Сейчас широко распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые, предопределяют - какое, из средств арсенала управления может оказаться подходящим и, вероятнее всего, успешным.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ. Рис. 3 представляет собой упрощенное изображение организации как открытой системы. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются *входами.* В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются *выходами* организации, которые она выносит в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

Вводы		Преобразование		Выходы
Иифорыацна Материалы Капитал Трудовые ресурсы		Обработка и преобразование входов (эааисит от эффективности		Продукция май услуги Прибыла (е биаиесе) Дола рынка Рост работников

Рис. 3 Организация - открытая система.

Переменные и системный подход

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Поскольку это довольно новый подход, мы еще не можем полностью оценить истинное воздействие данной школы на теорию и практику управления. Тем не менее, уже сейчас можно сказать, что его влияние велико и, кажется, будет расти в будущем. По словам профессоров Розенцвейга и Каста, теория систем обеспечила дисциплину управления основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных более ранними школами. Многие из этих более ранних идей, несмотря на то, что они не могут рассматриваться как полностью правильные, имеют большую ценность. На системной основе вероятно можно будет синтезировать новые знания и теории, которые будут разрабатываться, и появляться в будущем.

Однако теория систем сама по себе еще не говорит руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Она только говорит, что организация состоит из многочисленных взаимозависимых подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой (рис. 4). Эта теория конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Это определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

Ситуационный подход

(В оригинале contingency approach - вероятностный, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации. Используя наиболее адекватный термин «ситуационный подход», не следует путать его с «методом ситуаций» (case method), широко применяемым в обучении менеджеров путем анализа конкретных примеров, случаев из практики управления. Метод ситуаций -основа методологии обучения в Гарвардской школе бизнеса, самой престижной в США, где накоплены многие сотни глубоко проработанных ситуаций по разнообразнейшим аспектам управления. Такой подход характерен для весьма влиятельной и эмпирической школы в управлении, где опыту придается большее значение, чем научным методам. Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления. Этот комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как научный компонент управления. *Применение* этих принципов на практике традиционно рассматривалось как *искусство,* т.е. как нечто, чего можно

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является *ситуация,* т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х годов не считает, что концепции традиционной теории управления, бихевиористской школы и школы науки управления неверны. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается *интегрировать* различные частичные подходы. Он также подчеркивает неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности.

Рис.4 Процесс управления с точки зрения открытой системы

Рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Идя намного впереди своего времени, Мери Паркер Фоллетт еще в 20-е годы говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний», и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

равных условиях, калифом на час . Два десятилетия спустя, в 1948 г. Ральф Стогдилл (университет штата Огайо) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру.

Однако лишь в конце 60-х годов управление и смежные дисциплины социальных наук получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на организацию и на эффективность управления в различных ситуациях. Такая увязка очень важна для сравнения стилей управления в различных культурах. Например, хотя многие организации недавно предприняли попытку заимствовать японские методы управления, успех может зависеть от отбора лишь тех методов, которые соответствуют культуре людей, которыми управляют.

Ситуационный подход и процесс управления

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Например, все организации должны создавать структуры для того, чтобы добиться своих целей. Однако, существует множество различных способов построения организационных структур. Может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую долю участия в принятии решений, или наоборот -руководители высшего звена могут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения. Если определенный род деятельности может логически соответствовать двум различным подразделениям, руководство должно решить, кто же из них будет конкретно заниматься этим. Например, научные исследования и разработки могут осуществляться под руководством вице-президента по маркетингу или по производству, но могут рассматриваться как важная самостоятельная функция с подчиненностью непосредственно президенту компании. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

должно решать, как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуационный подход концентрируется на *ситуационных* различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс.

1 Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные, - от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

СИТУАЦИОННЫЕ ШРЕМЕННЫЕ. Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени зиждется на третьем шаге, определяющем

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

переменные ситуации и их влияние. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации. Если можно проанализировать ситуацию, тогда не возникнет необходимости прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения организационных проблем. К счастью для руководителей, хотя ситуационный метод еще не был полностью обоснован исследованиями, недавние результаты указывают на то, что некоторые ситуационные переменные могут фактически быть вычленены.

Установление этих основных переменных, в особенности в области лидерства и поведения организационных структур и количественных оценок явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление. Невозможно, однако, определить все переменные, влияющие на организацию. Буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на решения организации. Для практических целей менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые, скорее всего, могут повлиять на ее успех. Устранив тысячи малозначимых различий между организациями и ситуациями, мы сокращаем число переменных до разумных пределов без ощутимой потери точности.

Конкретный выбор переменных точно так же, как и в случае с функциями управления, находит разную интерпретацию у разных авторов, но большинство из них сходятся во мнении, что существует не более десятка факторов, которые можно сгруппировать по двум основным классам внутренних и внешних переменных.

Резюме

1. Практика управления имеет такую же древнюю историю, как и сами организации, но управление стало признанной и широко распространенной научной дисциплиной только начиная с 1910 г.

2. Научное управление сконцентрировало внимание на изменении организации работ для повышения эффективности на неуправленческом уровне. Классическая школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией. Точка зрения бихевиористской школы заключалась в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имело ключевое значение для достижения успеха организацией. Все эти школы внесли

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

важный и ощутимый вклад в управление, но, поскольку они выступали в защиту «единственного лучшего способа», рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях.

3. Школа науки управления использует количественные методики, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

4. Концепция управленческого процесса, применимая ко всем типам организаций, возникла в рамках классической школы. В данной книге основными функциями считаются функции планирования, организации, мотивации и контроля. Коммуникации и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они требуются для реализации всех основных четырех функций.

5. Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

6. Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

Классификация моделей управления

Можно выделить следующие основные критерии классификации и соответствующие им модели управления:

• по виду преобладающей собственности на средства производства (капиталистическая, социалистическая, корпоративная);

• по степени рыночного влияния на экономику (рыночная либеральная, рыночная с элементами государственного регулирования, социальная рыночная, модель государственного управления с развитыми рыночными

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

отношениями, модель централизованного планового управления с элементами рынка);

• по масштабу и уровню управления (макромодель, отраслевая модель, региональная модель, муниципальная модель, микромодель);

• по характеру реализации властных полномочий (авторитарная, демократическая)

• по месту человека в системе производительных сил (доиндустриальная, индустриальная, постиндустриальная);

• по территориальному происхождению и месту широкой адаптации (российская, американская, японская, шведская, германская, бразильская, советская и т.п.);

• по принадлежности к соответствующим школам менеджмента (школа "научного менеджмента", школа "рациональной бюрократии", "административная" школа, "классическая" школа, школа НОТ, школа "человеческих отношений", мотивационная школа, школа "организационного поведения");

• по роли и месту человека в системе управления (модели на базе "теории X" и "теории Y", модель на базе "теории Z");

• по отдельным управленческим признакам (модель 7-С, корпоративная модель "IBM", модель управления по результатам);

• по отношению к изменениям во внешней и внутренней среде (статическая, или традиционная, консервативная, текущего состояния; ситуационная; адаптивная, или опережающая, инновационная; динамическая, или прогнозная, вероятностная, модель развития).

Если говорить об управлении организацией, то доминирующими являются следующие три модели:

1) ***жесткая*** (или формальная, административная, авторитарная) модель;

2) ***мягкая*** (или неформальная, социально-психологическая, органическая) модель;

3) ***комбинированная модель,*** в достаточно сбалансированной форме сочетающая в себе элементы и жесткой, и мягкой модели.

Удельный вес элементов каждой модели может меняться в зависимости от типа преобладающего труда, менталитета наемной рабочей силы и уровня управленческой культуры, которые характерны для данной организации.

Жесткая модель как историческая предшественница мягкой модели наиболее известна и наиболее распространена в мире. Правда, по мере того, как усложняется производство, растет менталитет наемной рабочей силы, накапливается опыт управления и упрочивается управленческая культура, по мере того, как совокупный труд более высокого порядка вытесняет совокупный труд более низкого порядка, мягкая модель постепенно вытесняет жесткую.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Японская модель управления

За последние два десятилетия Япония заняла лидирующее положение на мировом рынке. На ее долю приходится 44,5% общей стоимости акций всех стран мира. И это притом, что население Японии составляет всего 2% от населения земного шара.

Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на ***человеческий фактор.*** При этом японцы рассматривают не одного человека (личность), как американцы, а группу людей.

Японцы выше других ставят социальные потребности (принадлежность к социальной группе, место работника в группе, внимание и уважение окружающих). Поэтому и вознаграждение за труд (стимулы) они воспринимают через призму социальных потребностей.

В отличие от работников других стран, японцы не стремятся к безусловному выполнению правил, инструкций и обещаний. С их точки зрения, поведение менеджера и принятие им решений всецело зависит от ситуации. ***Главное в управленческом процессе*** — это изучение нюансов обстановки, которые позволяют менеджеру принять правильное решение.

До развития в Японии капиталистического способа производства ей было присуще уравнительное вознаграждение за труд. Становление машинного производства потребовало разработки системы мотивации труда с учетом сложившегося стремления работников к уравниловке и личного вклада каждого из них. Выход был найден в разработке системы оплаты труда работников по выслуге лет.

Сильнейшим средством мотивации в Японии является ***«корпоративный дух»*** фирмы. В основе его лежит психология группы, ставящей интересы группы выше личных интересов отдельных работников.

Центральное место в оперативном управлении японского менеджмента занимает управление качеством. Во всех сферах японской экономики в настоящее время действуют группы (кружки) качества, в которые помимо рабочих включаются мастера и инженеры. Японская система управления качеством не дает сбоев. Это является результатом ее продуманности и простоты.

В начале 70-х гг. вице-президент автомобильной компании «Тойота» предложил систему организации труда «Канбан». ***Суть ее заключается в том,*** что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции крупными партиями и создали непрерывно-поточное производство.

В последнее время американские корпорации начали внедрять у себя нововведения, приведшие японские фирмы к значительному успеху.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Однако не все методы управления, используемые в Японии, приживаются на американской земле. ***Нельзя переносить*** одну модель менеджмента в экономику другой страны без учета ее специфических условий и, прежде всего, психологических и социально-культурных факторов.

Развитие Российской модели управления

Управление XVII в.

Начало развития менеджмента в России было положено в XVII в., когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств. Произошло объединение раздробленных региональных рынков в единый общенациональный рынок.

В развитие системы государственного управления важную роль сыграл А.Л. Ордин-Нащокин (1605-1680), сделавший попытку введения городского самоуправления в западных приграничных городах России. Таким образом, А.Л. Ордин-Нащокин считается одним из первых русских управленцев, поставивший вопрос о развитии не только стратегического, но и тактического (на микроуровне) менеджмента.

Особую эпоху в развитии российского менеджмента составляют петровские реформы по совершенствованию управления экономикой. Круг управленческих действий Петра I весьма широк - от изменения летоисчисления до создания нового государственного управленческого аппарата. Детализируя и конкретизируя управленческие аспекты периода правления Петра I, можно выделить ***следующие преобразования*** в центральном и местном управлении:

- развитие крупной промышленности и государственная поддержка ремесленных производств;
- содействие развитию сельского хозяйства;
- укрепление финансовой системы;
- активизация развития внешней и внутренней торговли.

Законодательные акты Петра I - указы, регламенты, инструкции и контроль за их исполнением - регулировали различные сферы деятельности государства, по сути это был государственный менеджмент.

Заслуживают внимания и управленческие идеи И.Т. Посошкова (1652-1726). К его оригинальным идеям следует отнести ***разделение богатства*** на вещественное и невещественное. ***Под первым*** он подразумевал богатство государства (казны) и народа, ***под вторым*** - эффективное управление страной и наличие справедливых законов. Принципы И. Т. Посошкова об улучшении управления экономикой основывались на решающей роли государства в руководстве хозяйственными процессами. Он был сторонником строгой регламентации хозяйственной жизни.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Управленческая мысль в XVIII в.

Первая четверть XVIII в. была периодом петровского реформирования управления экономикой, как на макро, так и на микроуровне. Созданная Петром I система управления имела необратимый характер.

Идеи государственного управления нашли свое отражение в трудах А.П. Волынского (1689 - 1740). Последовательным идеологом крепостничества был В.Н. Татищев (1686 - 1750). В области управления хозяйственными делами России В.Н. Татищев особое значение придавал управлению финансовой политикой. Он считал, что государство обязано не наблюдать за хозяйственными процессами, а активно регулировать их в интересах России.

Во второй половине XVIII в. управленческая мысль развивалась в духе реформ Екатерины II. В целях совершенствования управления экономикой России по указанию Екатерины II было издано ***«Учреждение для управления губерний Российской империи».***

Особенности управления экономикой России в XIX в.

К началу XIX в. невозможность управления Государством Российским старыми методами, необходимость преобразований осознавались высшей властью.

Основные преобразования управления экономикой в начале XIX в. произошли в период царствования Александра I. В 1801 г. был издан ***манифест об учреждении министерств,*** которые были построены на началах личной власти и ответственности.

Особую роль в развитии менеджмента в России сыграл М.М. Сперанский (1772 - 1839). Цель преобразований он видел в придании внешней формы конституционной монархии, опирающейся на силу закона. Система власти М.М. Сперанский предложил разделить на три части: ***законодательную, судебную и исполнительную.*** Т.е. законодательные вопросы должны были находиться в ведении Государственной Думы, суда -в ведении Сената, управление государством - в ведении министерств, ответственных перед Думой.

Управление в XX в.

В начале XX в. управленческие преобразования осуществлялись под руководством таких личностей, как С.Ю. Витте (1849 - 1915) и А.С. Столыпин (1862 - 1911).

Программа реформ А.С. Столыпина затрагивала все отрасли государственного управления и была рассчитана по замыслу ее автора на 20 лет. Речь в основном шла о децентрализации управления Россией.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Советский менеджмент берет отсчет с 7 ноября 1917 г. В поисках некапиталистических форм управления на микро и макро уровнях Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер, ***основными из которых были следующие:***

- введение рабочего контроля;
- создание Высшего совета народного хозяйства;
- образование местных органов экономического управления.

Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 20-х. Годов. В частности, были сформулированы «основные законы научной организации производства и НОТ».

В развитии советской управленческой мысли самими плодотворными были 20-е годы, когда еще допускались определенная самостоятельность исследований и свобода творчества. В эти годы среди ученых достаточно четко обозначились две основные группы концепций управления: ***организационно-техническая*** и ***социальная.***

К первой группе относятся:

1. Концепция организационного управления, предложенная А.А. Богдановым (1873-1920);
2. Концепция «физиологического оптимума» О.А. Ерманского (1866-1941);
3. Концепция узкой базы А.К. Гастева (1882-1941);
4. Концепция «производственной трактовки» управленческих процессов Е.Ф. Розмирович (1886-1953).

К социальным концепциям относятся:

1. «Теория организационной деятельности» П.М. Керженева (Лебедева) (1881-1940);
2. «Социально-трудовая концепция управления производством» Н.А. Витте;
3. Теория «административной ёмкости» Ф.Р. Дунаевского (1887-1960).

В 30-50 годах каждая организация оказалась послушным «винтиком» в сложном механизме планового управления народным хозяйством и отраслями.

Наконец, в 80-х гг. начался новый этап развития отечественной управленческой мысли, заключавшийся в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.

Таким образом, история менеджмента - это история людей, людей планирующих, организующих, подбирающих кадры, руководящих и контролирующих.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента

Японская модель	***Американская модель***
1. Философия фирмы	
Со сменой руководства философия фирмы не изменяется. Кадры остаются, так как действует система «пожизненного найма»	Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих
2. Цели фирмы	
Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы	Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков
3. Организационная структура управления	
Фирма состоит из автономных в коммерческом плане отделений Высока роль функциональных служб в штаб-квартирах Использование проектных структур управления	Корпорация состоит из автономных отделений Использование матричных структур управления
4. Наем и кадровая политика	
Широко используется труд выпускников вузов и школ Переподготовка и обучение внутри фирмы, без отрыва от производства Продвижение по службе с учетом выслуги лет Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме (так называемая уравнительная зарплата)	Наем работников на рынке труда через сеть университетов, школ бизнеса и др. Нацеленность на индивидуальную, личную карьеру При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности с помощью таких методов, как конкурс, оценка знаний, навыков в специальных «центрах оценки», сдача экзаменов на должность Индивидуальная оценка и аттестация работников Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

5. Организация производства и труда	
Основное внимание уделяется цеху — низовому звену производства Используется система «точно вовремя» (Канбан) без создания запасов и межоперационных заделов Работа групп (кружков) качества и осуществление жесткого контроля качества на всех стадиях производственного процесса всеми работниками фирмы Обязанности между работниками строго не распределены Работники выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации; девиз — «действуй по обстановке»	Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средой Работники выполняют работы на основе четкого исполнения должностных инструкций Ставки зарплаты строго определены в зависимости от должности, выполняемой работы и квалификации Зарплата устанавливается в соответствии со спросом и предложениями на рынке труда
6. Стимулирование работников	
При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада) Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фирмы, организации коллективного отдыха и др.	Стимулирование работников значительно ниже, чем в Японии, хотя доход президента крупной американской корпорации в среднем в три раза выше, чем президента японской фирмы
7. Внутрифирменное планирование	
Внутрифирменные отделения имеют планы на три года, включающие в себя инвестиционную политику и мероприятия по внедрению новой техники, а также перспективные планы на 10— 15 лет. Планы разрабатываются по	Процесс планирования децен-трализован. Отделениям планируются основные финансовые показатели, затраты на производство, сбыт и НИОКР которые могут корректироваться в течение года По каждому новому виду про-

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

принципу скользящего планирования отделениями фирмы. В плане отделения показывается объем производства, количество продукции в натуральном выражении, прибыль, штатное расписание, перечень поставщиков	дукции используются «стратегические хозяйственные центры (СХЦ)
8. Финансовая политика	
Часть прибыли отделения (до 40%) используется им самостоятельно Прибыль направляется на рационализацию производства, на сокращение материальных затрат и внедрение новых ресурсосберегающих технологий, на модернизацию оборудования Широкое привлечение заемных средств	Администрация фирмы перераспределяет прибыль между отделениями Расширение производства за счет покупки (поглощения, слияния) других корпораций Самофинансирование корпораций

В таблице дано сравнение японской и американской моделей менеджмента, позволяющее выделить достоинства и недостатки каждой из них.

В последнее время американцы предпринимают много усилий, чтобы выяснить сущность японских методов управления и перенести положительный опыт Японии на свои предприятия. В 50—60-е гг. положение было обратным, японские фирмы перенимали американские принципы организации производства, технологию производства, подходы к формированию организационных структур и др. Как уже отмечалось выше, «кружки качества» и система поставок «точно вовремя» зародились в Америке, но не получили там широкого распространения. Однако они принесли хорошие результаты на японских фирмах. В то же время другое американское нововведение — американские методы управления «человеческими ресурсами» — не нашло применения в Японии.

В последнее время американские корпорации начали внедрять у себя нововведения, приведшие японские фирмы к значительному успеху. Так, американская компания «Дженерал Моторс» внедрила систему «точно вовремя», а другая компания «Дженерал Электрик» - «кружки качества».

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Однако не все методы управления, используемые в Японии, приживаются на американской земле. Это относится к системе долгосрочного или «пожизненного найма» работников, образованию за счет отчислений от прибылей фирмы фондов для удовлетворения нужд работников и др.

Организационные структуры управления компаниями

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще - на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. слова division - отделение, подразделение компании) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием "дробных структур".

Впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 20 -х годов на предприятиях "Дженерал Моторс", а наибольшее распространение они получили в 60-70-е годы нашего столетия. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 80-х годов в США перешли 80% всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших - 95%. В Японии такой вид структуры применяют 45% всех компаний. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удаленными подразделениями компании.

Дивизиональные структуры *- структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.*

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Под **отделением (дивизионом)** подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач. Оперативный уровень управления, концентрирующийся на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории, был наконец-то отделен от стратегического, отвечающего за рост и развитие компании в целом. Как правило, у высшего руководства фирмы остается не более 4-6 централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов) они стали рассматриваться как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. В связи с вышесказанным дивизиональные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля) или в соответствии с высказыванием А. Слоуна как "скоординированную децентрализацию".

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому - с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному - в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктивные структуры;
- организационные структуры. ориентированные на потребителя;
- дивизионально-региональные структуры.

При **дивизионально-продуктовой структуре** полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции (см. рис. 5). Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

Компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается координация работ.

Возможный недостаток продуктовой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктовом отделении создаются свои функциональные подразделения.

При создании **организационных структур, ориентированных на потребителя,** подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу. В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами потребителей услуг в данном случае будут: индивидуальные клиенты, компании, другие банки, международные финансовые организации.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

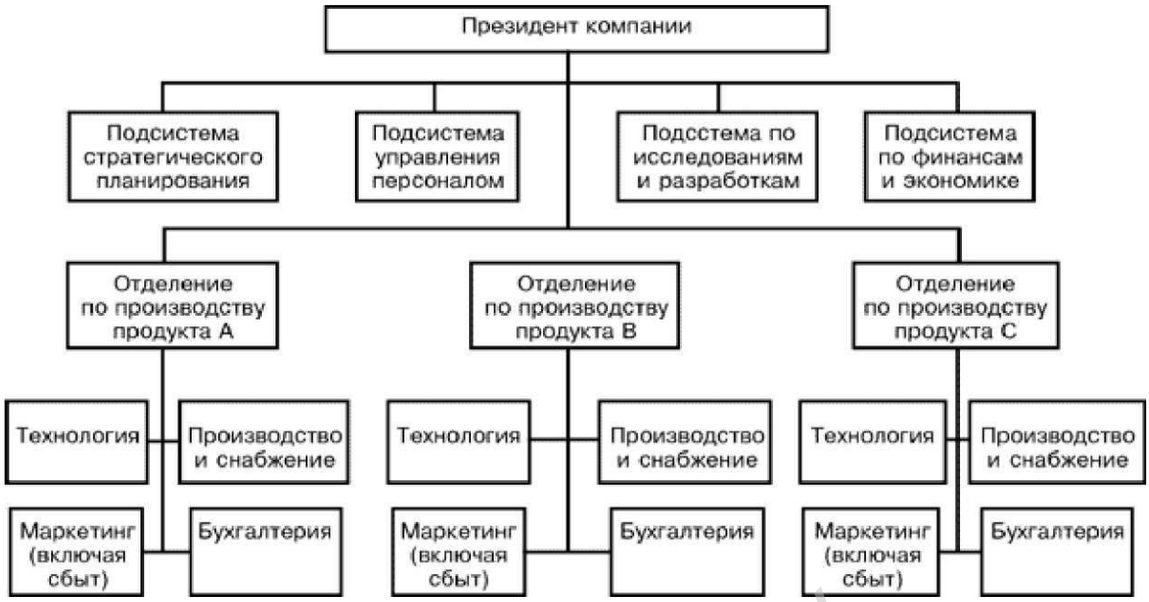


Рисунок 5. Продуктовая дивизиональная структура

Рисунок 6. Региональная дивизиональная структура

Если деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу, т. е. применять дивизионально-региональную структуру (см. рис. 6). Вся деятельность компании в определенном регионе в этом случае должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы. Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

По мере развития компаний, выхода их на международные рынки, постепенного преобразования их из корпораций национальных в транснациональные с достижения транснациональными корпорациями высшего уровня их развития - создания глобальных корпораций дивизиональные структуры преобразуются в международные дивизиональные, а далее - в глобальные. В этом случае компания перестает делать основную ставку на деятельность внутри страны, а перестраивает свою структуру таким образом, чтобы международные операции имели более важное значение, чем операции на национальном рынке.

Можно выделить следующие наиболее распространенные разновидности международных дивизиональных структур, в основу построения которых заложен глобальный подход:

1. Глобально ориентированная продуктовая (товарная) структура (Worldwide Product Structure), базирующаяся на дивизиональной структуре с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок (см. рис. 7). Такая структура может использоваться компаниями с сильно диверсифицированной продукцией, продукцией, существенно различающейся по технологии ее производства, методам маркетинга, каналам реализации и т. п. Ее применяют прежде всего те компании, для которых различия между выпускаемыми видами продукции более важны, чем различия между географическими регионами, в которых эта продукция реализуется. Этот вид структур способствует международной ориентации компании, однако для него характерно (правда, как и для любого другого вида дивизиональных структур) ослабление координации между отдельными дивизионами компании; усиление дублирования их деятельности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Рисунок 7. Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура

2. Глобальноориентированная региональная структура (Worldwide Regional Structure), тоже базирующаяся на дивизиональной структуре, но с использованием географического принципа построения (см. рис. 8). при этом национальный рынок нередко рассматривается лишь как одно из региональных подразделений. Наиболее целесообразно использование такого типа структур компаниями, для которых региональные различия имеют большее значение, чем различия в выпускаемой продукции. Зачастую глобальноориентированные региональные организационные структуры используются в отраслях с технологически медленно изменяющейся продукцией (автомобили, напитки, косметика, продовольствие, нефтепродукты). К достоинствам такой структуры можно отнести тесную взаимосвязь с географическими регионами и высокую координацию деятельности в их рамках, а к недостаткам - слабую координацию работы отдельных подразделений и дублирование их деятельности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

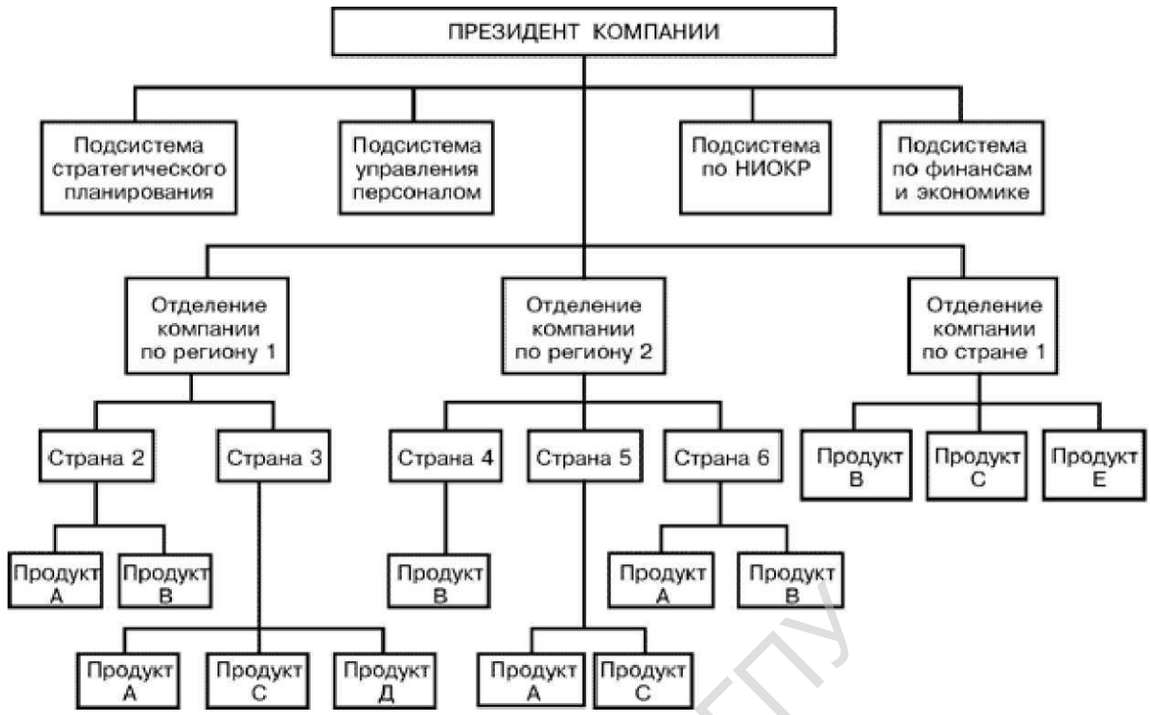


Рисунок 8. Глобальнориентированная региональная структура.

3. **Смешанная (гибридная) структура** (Mixed Structure, Mixed Overlay), где наряду с акцентом на определенный продукт (географический регион, функции) встроены структурные связи территориального и функционального (продуктового и функционального или территориального и продуктового) типа. Этот вид структур возник в связи с тем, что у каждой из вышеперечисленных структур можно отметить сильные и слабые стороны, не существует ни одной оргструктуры, которую можно было бы считать идеальной. Организационная структура управления должна соответствовать конкретным условиям функционирования компании, а они у крупных объектов достаточно сложны и разнообразны и им не способна быть адекватной ни одна организационная структура в чистом виде. Смешанная структура в настоящее время очень популярна среди американских транснациональных корпораций (особенно с сильно диверсифицированной деятельностью).

Мы охарактеризовали применение дивизиональных структур на уровне компании, но хотелось бы отметить. что в самих производственных отделениях (дивизионах) управление, как правило, строится на основе линейно-функционального принципа.

Подводя итог рассмотрения дивизиональных структур, особо подчеркнем их достоинства, недостатки и условия наиболее эффективного применения. В качестве преимуществ данного вида структур можно назвать:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения. происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;
- этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);
- уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;
- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;
- улучшение коммуникаций;
- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

В то же время следует подчеркнуть недостатки рассматриваемого типа организационных структур:

- дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;
- противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов "верхов" и "низов" в многоуровневой иерархии;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;
- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- затруднение осуществления контроля сверху донизу;
- многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;
- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления можно назвать **организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса (стратегических хозяйственных центров)** (strategic business units, SBUs). Они применяются в компаниях в случае наличия у них большого числа самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и им придается статус стратегических единиц бизнеса.

Стратегические единицы бизнеса представляют собой организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности, т. е. на дивизионы.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Первопроходцем по созданию и использованию организационных структур управления, построенных на основе выделения стратегических единиц бизнеса, был "Дженерал электрик". Во второй половине 70-х годов в этой компании насчитывалось порядка 200 отделений и 43 стратегических единиц бизнеса. В дальнейшем многие компании подхватили это новшество.

Проведенный подробный анализ разновидностей организационных структур иерархического типа показал, что переход к более гибким, адаптивным структурам управления, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства, был объективно необходим и закономерен.

Адаптивные структуры управления

Как мы уже отмечали выше, для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Кроме того адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

Проектные структуры - это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Традиционно руководитель подразделения в любой крупной компании в рамках организационной структуры иерархического типа имеет множество различных обязанностей и несет ответственность за разнообразные аспекты нескольких разных программ, проблем, проектов, видов продукции и услуг. Неизбежно, что в этих условиях даже хороший руководитель будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие - меньше. В результате невозможность учесть все особенности, все детали проектов могут привести к самым серьезным последствиям. Поэтому для того, чтобы управлять проектами и, прежде всего, крупномасштабными, и используются специальные проектные структуры управления.

Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационные проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д.

Под проектной структурой управления *понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.*

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Существует несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые чистые или сводные проектные структуры управления, подразумевающие формирование специального подразделения - проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании (см. рис. 9). Правда, на практике эти проектные команды редко находят отражение на формальных схемах организационных

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

структур управления. В состав временных групп включают необходимых специалистов: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта). Руководитель отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы. В число проектных полномочий руководителя проекта входит ответственность за планирование проекта, за составление графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняется).

Рисунок 9. Одна из разновидностей проектных структур управления

Чисто проектные структуры, как правило, используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в компании служб в проектной структуре управления становятся нерациональными. В таких относительно небольших проектах его руководитель может выступать в качестве консультанта высшего руководства фирмы. Или же кто-нибудь из высшего руководящего состава компании координирует реализацию проекта в рамках обычной линейно-функциональной структуры.

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций.

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается **матричная структура.** Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура *отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив (см. рис. 10). Вертикальное направление - управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное - управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.*

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Рисунок 10. Укрупненная схема матричной структуры управления

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

В связи с вышесказанным, отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, которая наделен необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов - функционального и проектного (продуктового).

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную. Ее подход с продуктовым или функциональным. Образуется как бы двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование организационных структур управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, также как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компании.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Приведем перечень недостатков матричных структур. Он получился достаточно внушительным и содержит следующие негативные моменты:

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- она является трудной и порой непонятной формой организации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;
- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия;
- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций;
- несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;
- отмечается конформизм в принятии групповых решений;
- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. И хотя мы привели достаточно много недостатков этого вида структур, масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

II. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Введение

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Неудивительно поэтому, что процесс принятия решений — центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов. Мы рассмотрим особенности моделирования, типы используемых моделей и некоторые широко используемые методы принятия решений, а также методы прогнозирования, применяемые в рамках науки управления.

Центральный пункт науки управления состоит в том, чтобы «обеспечить руководителей организации научной базой для разрешения проблем, связанных с взаимодействием компонентов организации в интересах последней как целого». Это важно для всех организаций, но особенно трудным может быть применение этого принципа в крупных организациях в силу высокой степени специализации. Как указывают, Черчмен, Акофф и Арнофф:

«В организации каждая функциональная единица (отделение, отдел или сектор) обязана выполнять часть общей работы. Каждая такая часть необходима для достижения общих целей организации. Результат такого разделения труда состоит, однако, в том, что каждое функциональное подразделение разрабатывает собственные цели. Например, производственный отдел обычно занимается целями снижения производственных издержек и увеличения объема производства. Отдел маркетинга старается снизить до минимума расходы на единицу объема сбыта, довести тот объем до максимума. Финансовый отдел пытается оптимизировать политику капиталовложений организации. Отдел кадров прилагает все силы, чтобы нанимать хороших работников при минимальных издержках и удерживать их в организации и т.п. Эти цели не всегда согласуются, по существу, они часто вступают в противоречие друг с другом».

Специалисты штабных служб по моделированию принятия решений и соответствующим методам пытаются оценить компромиссы, возможные в связи с различием целей, и выявить альтернативные решения,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

обеспечивающие баланс противоречивых целей. Понимание подхода с позиций науки управления поможет вам более эффективно общаться со штабными специалистами и работать с ними над формулированием эффективных решений проблем организации.

Отличительные особенности науки управления

Сегодня можно встретить понятия *«наука управления», «наука о принятии решений», «системный анализ», «наука о системах»,* но чаще всего «исследование операций», которые используются как взаимозаменяемые. Эти термины распространяются на количественные методы. Многие авторы определенно могли бы отнести методы, которые мы рассматриваем в последующих главах, в связи с управлением операциями, планированием и средствами контроля, к методам науки управления. Независимо от предпочитаемой терминологии, отличительные особенности науки управления как подхода таковы:

1. Использование научного метода.
2. Системная ориентация.
3. Использование моделей.

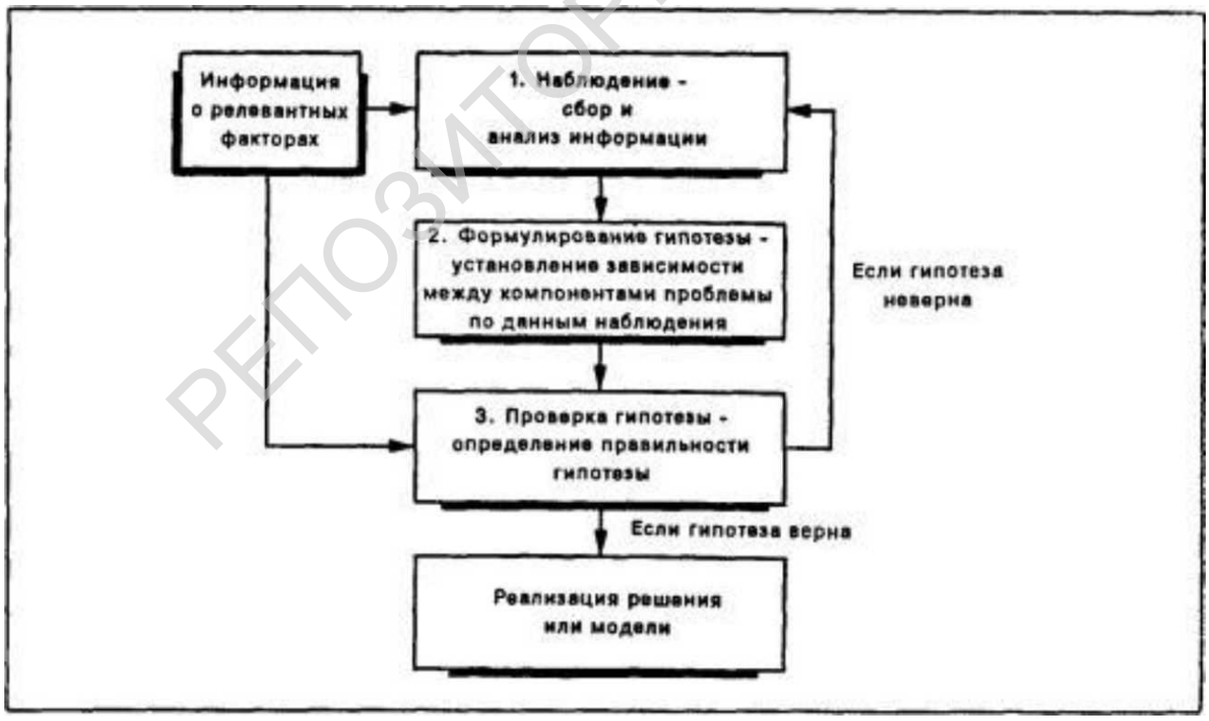


Рис. 8.1. Научный метод в управлении.

Фундаментальной процедурой любого научного исследования, впервые использованного на практике школой научного управления, является НАУЧНЫЙ МЕТОД. Он состоит из трех этапов (рис. 8.1.).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1. *Наблюдение.* Речь идет об объективном сборе и анализе информации по проблеме и ситуации. К примеру, если рассматривается зависимость между потребностью в изделиях и уровнем запасов, руководитель должен оценивать, как варьирует уровень запасов в зависимости от спроса. (Сегодня в крупных организациях этот и почти все другие аспекты научного анализа обычно проводится специалистами штабных подразделений).

2. *Формулирование гипотезы.* Формулируя гипотезу, исследователь выявляет имеющиеся альтернативы — варианты действий — и их последствия для ситуации, а также делает прогноз, основанный на этих наблюдениях. Цель — установление взаимосвязи между компонентами проблемы. *Когда*,например, наблюдение показывает, что запасы будут снижаться, если спрос в течение месяца возрастет на 10%, руководитель может опереться на гипотезу, согласно которой прирост запасов на определенную величину предупредит их сокращение в подобной ситуации.

3. *Верификация.* В третьей фазе верификации или подтверждения достоверности гипотезы исследователь проверяет гипотезу, наблюдая результаты принятого решения. Продолжая наш пример, отметим, что руководитель может в самом деле увеличить запасы на величину, рекомендованную штабным специалистом. Если при этом запасы не падают и не растут сверх меры, гипотезу следует признать правильной. Если все-таки возникает нехватка продукции с ростом спроса или запасы возрастают настолько, что расходы на их содержание становятся чрезмерными, гипотезу следует признать недостоверной. В этом случае, руководитель должен вернуться к первому этапу, добавить к имеющейся информацию, собранную на этапе проверки гипотезы, а также другие данные, после чего сформулировать новую гипотезу.

Применяя научный метод для разрешения проблем управления, необходимо помнить, что организация — это открытая система, состоящая из взаимосвязанных частей. Поэтому второй особенностью научного подхода к управлению является системная ориентация.

Третья особенность науки управления — использование моделей. Моделирование часто необходимо в силу сложности проблем управления и трудности проведения экспериментов в реальной жизни.

Моделирование — это концепция, которой уделено много внимания в нашем обсуждении. Наиболее заметный и, возможно, наиболее значительный вклад школы научного управления заключается в разработке моделей, позволяющих принимать объективные решения в ситуациях, слишком

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

сложных для простой причинно-следственной оценки альтернатив. Многие из таких моделей настолько сложны, что не всякий средний руководитель в состоянии воспользоваться ими самостоятельно. Однако, отсутствие основательного представления о моделях может привести руководителя к методу проб и ошибок и принятию необдуманных решений, вместо применения проверенных методов.

МОДЕЛИРОВАНИЕ

Что такое модель

Хотя некоторые модели, используемые наукой управления, настолько сложны, что без компьютера обойтись невозможно, концепция моделирования проста. По определению Шеннона: «МОДЕЛЬ — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности». Схема организации, к примеру, это и есть модель, представляющая ее структуру. Все теории управления, описанные в данной книге, суть модели работы организации или какой-либо ее подсистемы. Вы скоро убедитесь, что существует много других примеров моделей, с которыми вы уже знакомы.

Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Поскольку форма модели менее сложна, а не относящиеся к делу данные, затуманивающие проблему в реальной жизни, устраняются, модель зачастую повышает способность руководителя к пониманию и разрешению встающих перед ним проблем. Модель также помогает руководителю совместить свой опыт и способность к суждению с опытом и суждениями экспертов.

Необходимость моделирования

Существует ряд причин, обусловливающих использование модели вместо попыток прямого взаимодействия с реальным миром. К ним относятся естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни, даже когда они необходимы, и ориентация руководства на будущее.

СЛОЖНОСТЬ. Как все школы управления, наука управления стремится быть полезной в разрешении организационных проблем реального мира. Может показаться странным, что возможности человека повышаются при взаимодействии с реальностью с помощью ее модели. Но это так, поскольку реальный мир организации исключительно сложен и фактическое число переменных, относящихся к конкретной проблеме, значительно превосходит

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

возможности любого человека и постичь его можно, упростив реальный мир с помощью моделирования.

ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ. Встречается множество управленческих ситуаций, в которых желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты решения проблемы. Конечно, руководители фирмы/были бы не правы, если бы вложили миллионы долларов в новое изделие, сначала не установив экспериментально, что оно будет функционировать как намечено, и, вероятно, будет принято потребителями. Определенные эксперименты в условиях реального мира могут и должны быть выполнены. Когда фирма «Боинг» проектирует новый самолет, «Ниссан» — новый автомобиль, «Ай Би Эм» — новую модель компьютера, они всегда изготавливают образец, проверяют его в реальных условиях и только потом начинают полномасштабное производство. Но прямое экспериментирование такого типа дорого стоит и требует времени. Представьте, сколько стоил бы автомобиль и как мало было бы в нем нововведений, если бы фирма «Дженерал Моторс» в самом деле, изготавливала и испытывала каждую из тысяч деталей, придуманных инженерами фирмы ради потенциальных усовершенствований. И здесь на помощь приходят модели. В примере 8.1. описано моделирование на фирме «Ти Ар ДаблЮ».

ПРИМЕР 8.1. Как моделирование помогает в работе руководству фирмы «Ти Ар ДаблЮ»

Г-н Армбрастер — эксцентричный подвижный человек с темными проницательными глазами и нервными руками, постоянно вычерчивающими в воздухе какие-то чертежи. Когда он учился на инженера-механика в университете, в летнее время работал в отделе писем фирмы «Ти Ар ДаблЮ». За шесть лет работы он погрузился в аналитические исследования и статистику. Степень магистра по организации производства и управлению получил в университете штата Оклахома, а затем добавил к нему диплом магистра делового администрирования по маркетингу и финансам в первом своем университете. Полученные научные степени помогли ему, как он сам считает, «избежать раскладывания бумаг по ящикам, находясь в услужении у компьютера» в самом начале его карьеры в фирме.

Эту карьеру он начал в 1965 г. как инженер по надежности в группе авиационных двигателей. Но не к такой работе он стремился, поэтому в 1967 г. занялся компьютерным моделированием для руководства корпорации.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Моделирование на компьютерах тогда только начиналось как средство прогнозирования для принятия долгосрочных стратегических решений и с целью отделения перспектив внутреннего развития от прогнозов роста через приобретение новых предприятий. Серия памятных записок и совещаний убедили в необходимости этой работы. Основатель фирмы Симон Рамо в записке от 1966 г. впервые сказал о необходимости построения математических кривых роста, по которым можно было бы прогнозировать финансовые и оперативные результаты деятельности на далекую перспективу с учетом разных экономических обстоятельств. Ко времени, когда Армбрастер был назначен на новую должность, через год после этих событий, объем работы значительно возрос, но представления о работе все еще были очень смутными. «С 1967 г. я занимаюсь примерно одним и тем же, но в разных конторах, потому что они никогда не знали, куда меня лучше приткнуть,» — говорит он. Сначала это был отдел обработки данных, затем бюро главного бухгалтера, потом работа при вице-президенте по финансам. «Это стало первым реальным признанием сути моей работы» — говорит Армбрастер. Следующим его начальником стал вице-президент по экономике, т.е. его статус повысился еще на один пункт. В 1973 г. была создана новая должность — вице-президент по планированию и развитию, и с тех пор Армбрастер возглавляет отдел при нем.

Несомненно, его достижения к настоящему времени значительны. «Не удивляюсь, видя людей вроде меня застрявшими где-нибудь в бухгалтерском отделе, — говорит г-н Армбрастер. — Моя продукция — это не то, что можно распространять в организации. Высшее руководство должно понять суть анализа и захотеть получить его результаты настолько, чтобы нагнуться и поднять их». Основная продукция Армбрастера и его молодого помощника Джона Кеога с дипломом МБА — «прогноз сверху-вниз», стопка машинописных листов, таблиц с финансовыми данными, диаграмм и графиков, направляемая президенту фирмы трижды в году. В них прогнозируются основные финансовые и оперативные показатели, включая прибыль, потребности в оборотном капитале и прибыль на капитал на пять лет вперед; кроме того сбыт фирмы дифференцируется по 15 сферам деятельности.

«Цель нашей работы — понять, сколько именно показателей работы фирмы в действительности находится под контролем руководства и сколько их зависит от капризов экономики, — говорит Армбрастер. — Это помогает руководству выбирать вариант предпочтительного будущего и те или иные цели, а не просто отпускать корпорацию дрейфовать по воле волн». Например: «Метлер может посмотреть прогноз и сказать какому-нибудь

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

начальнику производства: «Забудь, что бизнес зависит от милости экономики. Используй свое время на творчество. Подумай, где и что ты можешь у себя сделать, чтобы добиться изменений, — говорит г-н Армбрастер. — Мы доказали, что руководство может гораздо тверже держать судьбу компании в своих руках, чем принято было думать раньше».

За последние три года краткосрочная «от квартала к кварталу» часть прогноза типа «сверху-вниз» стала гораздо точнее отображать ожидаемую от производственной деятельности прибыль, чем традиционные прогнозы типа «снизу-вверх», составляемые ежеквартально производственными отделениями.

Построение разнообразных компьютерных моделей, делающих возможным само прогнозирование, превратилось в кропотливый процесс научных исследований и разработок. Прогнозирование все еще прогрессирует, становясь более детализированным и точным. «Данные, формируемые под давлением федеральных требований для всяких ведомств типа Агентства по охране окружающей среды, Налогового управления и т.п. — это не самые полезные данные для управления компанией, поэтому приходится уходить от них и генерировать собственные данные», — говорит Армбрастер.

Это заставляет его висеть на телефоне для получения нужной информации. Иногда приходится наносить визиты финансистам производственных отделений, чтобы «завести друзей и убедить их выкопать из архивов то, что мне нужно». Он добавляет: «Люди внизу очень чувствительны к запросам руководства насчет данных, из-за которых от них могут потребовать увеличить время работы и усердие. Это всегда проблема». Качество информации — больной вопрос. «Иногда мы пытаемся заглянуть в будущее с помощью не данных, а мусора, — говорит он. — Я хорошо переношу двойственность, но порой просто злит, что нельзя никогда быть уверенным в том, что ты действительно знаешь о происходящем внизу. Он осторожно добивался доверия к себе несколько лет и охраняет его весьма ревностно. Тем не менее некачественная информация иногда проскальзывает в прогноз в силу искажений из-за внутренних реорганизаций, изменения порядка закупок и ведения отчетности, я случается, при встрече с руководством дело для производственника оборачивается плохо. Недавно вице-президент одного из отделений «позвонил и долго буквально «жевал мое ухо», поскольку я представил наверх плохие данные», — рассказывает Армбрастер.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Другая проблема — время. Армбрастер, его помощник и эконометрист фирмы ванБусман около 80% своего времени проводят вместе, работая как группа, чтобы удовлетворить растущие запросы высшего руководства, требующего информации больше и скорее. «Есть опасность, что нас залюбят до смерти, — говорит Армбрастер. — Мы просто не можем охватить все, что хотим сделать». Вместо обеда, он часто проскальзывает к компьютеру, чтобы заняться своими расчетами.

Армбрастер допускает, что, в определенной мере, ощущаемый им дефицит времени создан им самим. «Если бы иногда я не составлял какого-нибудь особенного доклада, никто ничего бы не лишился, поскольку они даже не знают, что он составляется, — говорит он. — Но я знаю, что доклад должен быть составлен и чувствую себя обязанным».

Источник: Richard Martin, «The Managers,)) *The Wall Street Journal,* April 18, 1977, p. 1. Reprinted by permission of *The Wall Street Journal,* Dow Jones & Co., Inc. 1977.Allrightsreserved.

Существуют бесчисленные критические ситуации, когда требуется принять решение, но нельзя экспериментировать в реальной жизни. К примеру, когда фирма «Фольксваген» решила построить производственное предприятие в США, ей пришлось выбирать место с достаточным обеспечением рабочей силой, благоприятными условиями налогообложения и экономически подходящее с точки зрения приемки необходимых материалов и отгрузки готовых автомобилей. Ей пришлось, затем определять последовательность сборки многих тысяч деталей модели «Рэббит», выяснять, какие детали завод мог бы производить сам, а какие покупать, устанавливать необходимые уровни запасов каждой детали. Ясно, что фирма не могла решить эти проблемы, построив в порядке эксперимента в каждом возможном месте по заводу, да еще и по нескольким проектам.

ОРИЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА БУДУЩЕЕ. Невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и может быть никогда не состоится, как и проводить прямые эксперименты. Однако многие руководители стремятся рассматривать только реальное и осязаемое, и это, в конечном счете, должно выразиться в их повороте к чему-то видимому. Моделирование — единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать. Как указывает Дэвид Б. Херц:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

«Руководитель должен выбрать лучшую из имеющихся альтернатив, чтобы распределить свои ресурсы, установить для себя и других последовательность действий, привлечь новых люден и материальные ресурсы. Для этого ему нужно довериться некоторым описаниям особенностей и стабильности среды, в которой проявятся последствия решений как в краткой, так и долгосрочной перспективе. Он должен представлять всю неопределенность такой среды, которая является одновременно неизбежной и непредсказуемой».

Модели науки управления в наибольшей мере приспособлены к этим целям и как мощное аналитическое средство позволяют преодолевать множество проблем, связанных с принятием решений в сложных ситуациях.

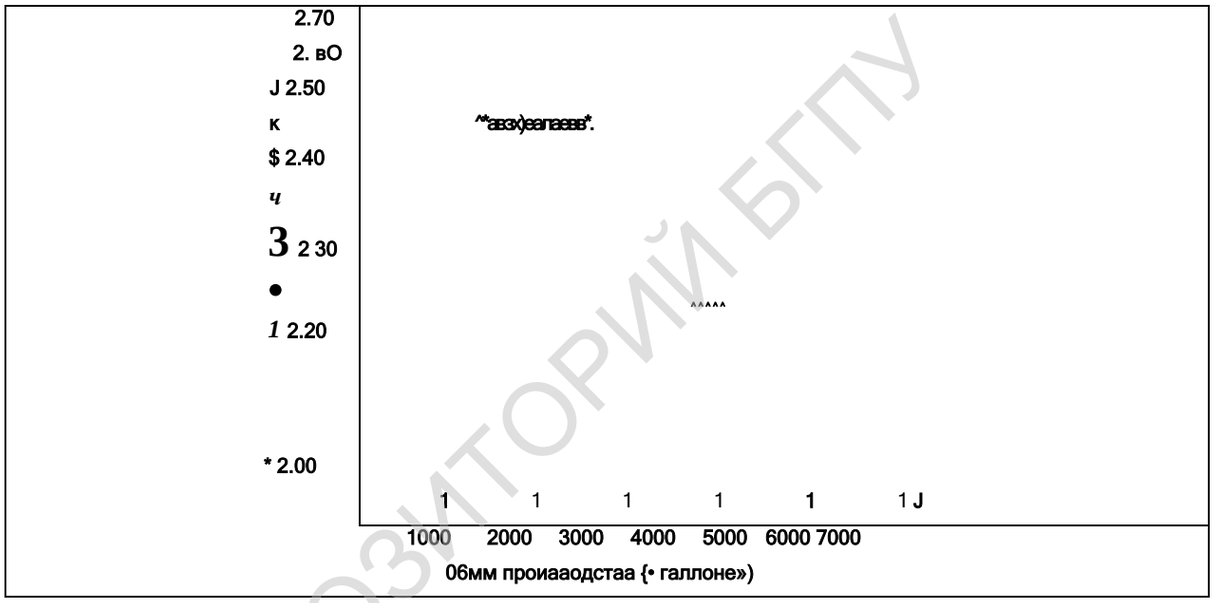


Рис. 8.2. Аналоговая модель (график, являющийся аналоговой моделью, показывает зависимость между количеством произведенной краски и издержками в расчете на 1 галлон).

Типы моделей

Прежде чем рассматривать широко используемые современными организациями модели и задачи, для решения которых они наиболее пригодны, необходимо вкратце описать три базовых типа моделей. Речь идет о физических, аналоговых и математических моделях.

ФИЗИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ. *Физическая модель* представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Как указывает Шеннон: «Отличительная характеристика

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

физической (называемой иногда «портретной») модели состоит в том, что в некотором смысле она выглядит как моделируемая целостность».

Примеры физической модели — синька чертежа завода, его уменьшенная фактическая модель, уменьшенный в определенном масштабе чертеж проектировщика. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места, а также разрешить сопряженные проблемы, например, размещение дверей, ускоряющее движение людей и материалов. Автомобильные и авиационные предприятия всегда изготавливают физические уменьшенные копии новых средств передвижения, чтобы проверить определенные характеристики типа аэродинамического сопротивления. Будучи точной копией, модель должна вести себя аналогично разрабатываемому новому автомобилю или самолету, но при этом стоит она много меньше настоящего. Подобным образом строительная компания всегда строит миниатюрную модель, прежде чем начать строительство производственного или административного корпуса или склада.

АНАЛОГОВАЯ МОДЕЛЬ. *Аналоговая модель* представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. График, иллюстрирующий соотношения между объемом производства и издержками (рис. 8.2.), является аналоговой моделью. График показывает, как влияет уровень производства на издержки.

Другой пример аналоговой модели — организационная схема. Выстраивая ее, руководство в состоянии легко представить себе цепи прохождения команд и формальную зависимость между индивидами и деятельностью. Такая аналоговая модель явно более простой и эффективный способ восприятия и проявления сложных взаимосвязей структуры крупной организации, чем, скажем, составление перечня взаимосвязей всех работников.

МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ. *В математической модели,* называемой также символической, используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события. Пример математической модели и аналитической ее силы как средства, помогающего нам понимать исключительно сложные проблемы, — известная формула Эйнштейна $E = mc$. Если бы Эйнштейн не смог построить эту математическую модель, в которой символы заменяют реальность, маловероятно, чтобы у физиков появилась даже отдаленная идея о взаимосвязи материи и энергии.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Вероятно, математические модели относятся к типу моделей, чаще всего используемых при принятии организационных решений. Рис. 8.2. иллюстрирует зависимость между объемом производства и издержками, описываемую с помощью модели: C = PV(0,1) + 2500. Согласно этой модели, издержки (C) равны объему производства (PV), умноженному на 0,1, плюс 2500. Ниже в данной главе мы рассмотрим некоторые распространенные математические модели. Сначала же исследуем основные этапы построения модели.

Процесс построения модели

Построение модели, как и управление, является процессом. Основные этапы процесса — постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ. Первый и наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить *правильное* решение управленческой проблемы, состоит в *постановке задачи.* Правильное использование математики или компьютера не принесет никакой пользы, если сама проблема не будет точно диагностирована. Согласно Шеннону: «Альберт Эйнштейн однажды сказал, что правильная постановка задачи важнее даже, чем ее решение. Для нахождения приемлемого или оптимального решения задачи нужно знать, в чем она состоит. Как ни просто и прозрачно данное утверждение, чересчур многие специалисты в науке управления игнорируют очевидное. Миллионы долларов расходуются ежегодно на поиск элегантных и глубокомысленных ответов на неверно поставленные вопросы».

Рассматривая эту тему, Чарлз Дж. Хитч, работавший ранее в министерстве обороны, указывает: «По опыту знаю, что самое трудное для специалиста по системному анализу — не техника анализа. По сути дела, методы, используемые нами в бюро министра обороны, как правило, просты и старомодны. Полезного и продуктивного аналитика отличает умение сформулировать (спроектировать) задачу».

Далее, из того только, что руководитель осведомлен о наличии проблемы, вовсе не следует факт идентификации истинной проблемы. Руководитель обязан уметь отличать симптомы от причин. Рассмотрим для примера фармацевтическую компанию, получающую множество жалоб от аптек из-за задержек с выполнением их заказов. Истинная проблема, как оказалось, не в этой задержке. Изучение вопроса показало, что заказы задерживаются из-за производственных затруднений на трех химических предприятиях фирмы. Это было вызвано нехваткой исходных химических

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

реагентов и запасных частей к оборудованию, что в свою очередь было обусловлено некачественным прогнозированием потребности в материалах и запасных частях.

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ. После правильной постановки задачи следующим этапом процесса предусмотрено построение модели. Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему. Если продолжить приведенный выше пример, нужная выходная информация должна представлять точные нормативы времени и количества подлежащих заказу исходных материалов и запасных частей.

В дополнение к установлению главных целей, специалист по науке управления должен определить — какая информация требуется для построения модели, удовлетворяющей этим целям и выдающей на выходе нужные сведения. В нашем случае необходимой информацией будет точный прогноз потребности по каждому исходному реагенту, сведения о характере закупаемых материалов в каждом виде продукции, ожидаемой долговечности деталей оборудования, сроке службы каждой детали и т.п.

Может случиться, часто с известной долей вероятности, что эта необходимая информация разбросана по многим источникам.

К другим факторам, требующим учета при построении модели, следует отнести расходы и реакцию людей. Модель, которая стоит больше, чем вся задача, требующая решения с помощью модели, конечно, не внесет никакого вклада в приближение к целям организации. Подобным образом, излишне сложная модель может быть воспринята конечными пользователями как угроза и отвергнута ими. Таким образом, для построения эффективной модели руководителям и специалистам по науке управления следует работать вместе, взаимно увязывая потребности каждой стороны. Школа научного управления признает эти потенциальные проблемы. Модель, построенная с целью получения информации о том, как бросать мяч в бейсболе, описана в примере 8.2.

ПРИМЕР 8.2. Игра в цифры с оклендской командой «А»

Никто из тех, кто связан с бейсбольной командой «А», находящейся в Окленде — городке близ Сан-Франциско, — в прошлом году не видел больше бросков, чем ДжейЭлвес. Дело в том, что он видел *каждый* бросок.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Начиная с весенних тренировок и до начала октября он видел каждый бросок и все их регистрировал. Как специалист по компьютерной статистике он провел весь сезон за пультом любимого компьютера модели «Эппл II Плюс». Между делом Элвес может сообщить вам средний за последние два года балл игроков ДуэйнаМерфи против Скотта МакГрегора, сказать, как держал удар Майк Хит против бросков с левой руки, как Дейв Лопес обходился с игроками на финише, и многое другое.

Комментаторы Лон Симмонс и Билл Кинг нашли материал превосходным и основную его часть запустили в эфир. Но тренер Билл Мартин компьютерные распечатки счел оскорблением. «У меня все вот здесь, — говаривал Билли, показывая на свою голову. — Я не нуждаюсь в этой ерунде.»

Однако цифры помогают выявить кое-что пропущенное из статистики за прошлый сезон. Джеф Берроуз, к примеру, набирал 0,220 днем и 0,304 по вечерам. Узин Гросс имел 0,321 на искусственном покрытии, но всего 0,239 на траве. НаХита (0,338) можно было ставить в позиции нападения против таких бегунов, как Лопес (0,234). В этом сезоне Элвеснамерен собрать гораздо более подробную информацию. «У меня будет записано, куда был отбит каждый мячик, — говорит он, — куда попадают удары игрока на линии, куда ложатся его ауты. Это позволит определить тенденции».

Так же важно, что компьютерная информация фиксирует тенденции в игре противника, и, если тренер видит определенную картину, он в состоянии скорректировать игру защитников. «Эта работа становится увлекательной, — говорит Элвес, — когда ты действительно влияешь на игру».

Время от времени в минувшем году и тренер Мартин проявлял интерес. Так, игрок команды соперников Боб Оучинко как-то вечером сказал журналистам, что без проблем мог бы побить оклендца Регги Джексона. Мартин попросил Элвеса дать информацию — ив самом деле Регги имел 1 к 9 против Оучинко. В следующий раз Мартин уже не так сопротивлялся идее не ставить их друг против друга.

Однако чаще всего Элвес работал непосредственно на комментаторов. «Когда игры проходят в Окленде, перед Биллом и Лоном стоит по монитору, — рассказывал он, — они сразу видят средний балл игрока по подачам за сезон и его успехи. Они могут получить его показатели дома и на выезде, против конкретного подающего, в играх с конкретной командой, даже его достижения в той или другой позиции».

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

«В бейсболе достаточно силен человеческий элемент, — говорит Элвес. — Если вы будете напирать на цифры, погубите игру. Идея заключается в том, чтобы использовать компьютер, но не давать ему поработить мозг».

Тренер намерен использовать информацию Элвеса, в основном, для предигровой подготовки. «Игроки, обсуждая предстоящего соперника, обычно спорят, кто, к примеру, отбивает высоко, а кто низко, или где удобнее всего стоять против определенной подачи. Наши подающие будут обо всем знать заранее».

Источник: San Francisco Chromicle, March 25, 1983, pp. 77, 80. Reprintedwithpermission.

ПРОВЕРКА МОДЕЛИ НА ДОСТОВЕРНОСТЬ. После построения модели ее следует проверить на достоверность. Один из аспектов проверки заключается в определении степени соответствия модели реальному миру. Специалист по науке управления должен установить — все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Это, конечно, может оказаться непростым делом, если задача сложна. Проверка многих моделей управления показала, что они несовершенны, поскольку не охватывают всех релевантных переменных. Естественно, чем лучше модель отражает реальный мир, тем выше ее потенциал как средства оказания помощи руководителю в принятии хорошего решения, если предположить, что модель не слишком сложна в использовании.

Второй аспект проверки модели связан с установлением степени, в которой информация, получаемая с ее помощью, действительно помогает руководству совладать с проблемой.

Продолжим наш пример. Если бы модель для фармацевтической фирмы действительно снабдила руководство достоверной информацией о том, как часто и в каких количествах следует заказывать материалы и запасные части, ее можно было считать полезной, поскольку выходная информация позволила бы руководству принять эффективные корректирующие меры в отношении задержек поставок.

Хороший способ проверки модели заключается в опробовании ее на ситуации из прошлого. Фармацевтическая фирма могла бы приложить свою модель к разрешению проблемы запасов за последние три года. Если модель точна, решение проблемы запасов с использованием конкретных количественных и временных показателей должно выявить конкретные причины, приведшие к задержкам. Руководство могло бы также определить,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

смогла ли полученная на модели информация (если ее удалось бы получить) помочь в разрешении производственных трудностей и ликвидации задержек.

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ. После проверки на достоверность модель готова к использованию. Как говорит Шеннон, ни одну модель науки управления «нельзя считать успешно выстроенной, пока она не принята, не понята и не применена на практике» . Это кажется очевидным, но зачастую оказывается одним из самых тревожных моментов построения модели. Согласно одному обследованию отделов, анализирующих операции на корпоративном уровне, лишь около 60% моделей науки управления были использованы в полной или почти полной мере. В других обследованиях также установлено, что финансовые руководители американских корпораций и западноевропейские управляющие маркетингом недостаточно широко используют модели для принятия решений . Основная причина недоиспользования моделей руководителями, которые должны их применять, возможно заключается в том, что они их опасаются или не понимают.

Если модели науки управления создаются специалистами штабных служб (а так обычно и бывает), линейные руководители, для которых они предназначены, должны принимать участие в постановке задачи и установлении требований по информации, получаемой из модели. Согласно исследованиям, когда это имеет место, применение моделей увеличивается на 50%. Кроме того, таких руководителей следует научить использовать модели, объяснив среди прочего, как модель функционирует, каковы ее потенциальные возможности и ограничения.

ОБНОВЛЕНИЕ МОДЕЛИ. Даже если применение модели оказалось успешным, почти наверняка она потребует обновления. Руководство может обнаружить, что форма выходных данных не ясна или желательны дополнительные данные. Если цели организации изменяются таким образом, что это влияет на критерии принятия решений, модель необходимо соответствующим образом модифицировать. Аналогичным образом, изменение во внешнем окружении — например, появление новых потребителей, поставщиков или технологии — может обесценить допущения и исходную информацию, на которых основывалась модель при построении.

Общие проблемы моделирования

Как все средства и методы, модели науки управления могут привести к ошибкам. Эффективность модели может быть снижена действием ряда потенциальных погрешностей. Наиболее часто встречающиеся — недостоверные исходные допущения, ограниченные возможности получения

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

нужной информации, страхи пользователя, слабое использование на практике, чрезмерно высокая стоимость.

НЕДОСТОВЕРНЫЕ ИСХОДНЫЕ ДОПУЩЕНИЯ. Любая модель опирается на некоторые исходные допущения или предпосылки. Это могут быть поддающиеся оценке предпосылки, например, что расходы на рабочую силу в следующие шесть месяцев составят 200 тыс. долл. Такие предположения можно объективно проверить и просчитать. Вероятность того, что они точны, будет высока. Некоторые предпосылки не поддаются оценке и не могут быть объективно проверены. Предположение о росте сбыта в будущем году на 10% — пример допущения, не поддающегося проверке. Никто не знает наверняка, произойдет ли это действительно. Поскольку такие предпосылки являются основой модели, точность последней зависит от точности предпосылок. Модель нельзя использовать для прогнозирования, например, потребности в запасах, если неточны прогнозы сбыта на предстоящий период.

В дополнение к допущениям по поводу компонентов модели, руководитель формулирует предпосылки относительно взаимосвязей внутри нее. К примеру, модель, предназначенная помочь в решении о том, сколько галлонов краски разных типов следует производить, должна, вероятно, включать допущение относительно зависимости между продажной ценой и прибылью, а также стоимостью материалов и рабочей силы. Точность модели зависит также от точности этих взаимосвязей.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ. Основная причина недостоверности предпосылок и других затруднений — это ограниченные возможности в получении нужной информации, которые влияют и на построение, и на использование моделей. Точность модели определяется точностью информации по проблеме. Если ситуация исключительно сложна, специалист по науке управления может быть не в состоянии получить информацию по всем релевантным факторам или встроить ее в модель. Если внешняя среда подвижна, информацию о ней следует обновлять быстро, но это может быть нереализуемым или непрактичным.

Иногда при построении модели могут быть проигнорированы существенные аспекты, поскольку они не поддаются измерению. Например, модель определения эффективности новой технологии будет некорректной, если в нее встроена только информация о снижении издержек в соответствии с увеличением специализации. Как показано на примере угольной шахты в гл. 3, трудно предсказуемое и измеряемое воздействие психологических установок рабочих также отражается на производительности. Если рабочим

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

не нравится новый процесс, то рост издержек по причине прогулов, высокая текучесть кадров и заторы на производственных линиях могут помешать приросту производительности.

В общем, построение модели наиболее затруднительно в условиях неопределенности. Когда необходимая информация настолько неопределенна, что ее трудно получить, исходя из критерия объективности, руководителю, возможно, целесообразнее положиться на свой опыт, способность к суждению, интуицию и помощь консультантов.

СТРАХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ. Модель нельзя считать эффективной, если ею не пользуются. Основная причина неиспользования модели заключается в том, что руководители, которым она предназначена, могут не вполне понимать получаемые с помощью модели результаты и потому боятся ее применять. Опрос журналом «Форчун» вице-президентов по производству из 500 фирм подтвердил, что основное препятствие для использования моделей науки управления вице-президентом — это недостаток у них знаний в этой области.

Группа исследователей пришла к выводу, что для борьбы с этим возможным страхом специалистам по количественным методам анализа следует значительно больше своего времени уделять ознакомлению руководителей с возможностями и порядком использования моделей. Руководители должны быть подготовлены к применению моделей, а высшему руководству следует подчеркивать, насколько значительно успех организации зависит от моделей и как они повышают способность руководителей эффективно планировать и контролировать работу организации.

СЛАБОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НА ПРАКТИКЕ. Согласно ряду исследований уровень методов моделирования в рамках науки управления превосходит уровень использования моделей. Как указывалось выше, одна из причин такого положения дел — страх. Другие причины — это недостаток знаний и сопротивление переменам. Данная проблема подкрепляет желательность того, чтобы на стадии построения модели штабные специалисты привлекали к этому делу пользователей. Когда люди имеют возможность обсудить и лучше понять вопрос, метод или предполагаемое изменение, их сопротивление обычно снижается.

ЧРЕЗМЕРНАЯ СТОИМОСТЬ. Выгоды от использования модели, как и других методов управления, должны с избытком оправдывать ее стоимость. При установлении издержек на моделирование руководству следует

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

учитывать затраты времени руководителей высшего и низшего уровней на построение модели и сбор информации, расходы и время на обучение, стоимость обработки и хранения информации.

Обзор моделей науки управления

Число всевозможных конкретных моделей науки управления почти так же велико, как и число проблем, для разрешения которых они были разработаны. Ниже следует общее описание некоторых наиболее распространенных типов. Наша цель состоит не в объяснении способов их использования, а в том, чтобы помочь вам лучше понять возможности таких моделей и разновидности решений, для которых они предназначены. Это понимание даст вам возможность эффективнее обмениваться информацией по вашей проблеме со штабными специалистами и расширить представление о том, как предлагаемые ими модели и методы могут помочь в принятии решений.

ТЕОРИЯ ИГР. Одна из важнейших переменных, от которой зависит успех организации, — конкурентоспособность. Очевидно, способность прогнозировать действия конкурентов означает преимущество для любой организации. ТЕОРИЯ ИГР — метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

Теорию игр изначально разработали военные с тем, чтобы в стратегии можно было учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые кампании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повышении цен конкуренты не сделают того же, оно, вероятно, должно отказаться от этого шага, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе.

Теория игр используется не так часто, как другие описываемые здесь модели. К сожалению, ситуации реального мира зачастую очень сложны и настолько быстро изменяются, что невозможно точно спрогнозировать, как отреагируют конкуренты на изменение тактики фирмы. Тем не менее, теория игр полезна, когда требуется определить наиболее важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Эта информация важна, поскольку позволяет руководству учесть дополнительные переменные или факторы, могущие повлиять на ситуацию, и тем самым повышает эффективность решения.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

МОДЕЛИ ТЕОРИИ ОЧЕРЕДЕЙ. *Модель теории очередей или модель оптимального обслуживания* используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. К ситуациям, в которых модели теории очередей могут быть полезны, можно отнести звонки людей в авиакомпанию для резервирования места и получения информации, ожидание в очереди на машинную обработку данных, мастеров по ремонту оборудования, очередь грузовиков под разгрузку на склад, ожидание клиентами банка свободного кассира. Если, например, клиентам приходится слишком долго ждать кассира, они могут решить перенести свои счета в другой банк. Подобным образом, если грузовикам приходится слишком долго дожидаться разгрузки, они не смогут выполнить столько ездок за день, сколько положено. Таким образом, принципиальная проблема заключается в уравновешивании расходов на дополнительные каналы обслуживания (больше людей для разгрузки грузовиков, больше кассиров, больше клерков, занимающихся предварительной продажей билетов на самолеты) и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального (грузовики не могут сделать лишнюю остановку из-за задержек под разгрузкой, потребители уходят в другой банк или обращаются к другой авиакомпании из-за медленного обслуживания).

Согласно Доналду Р. Плейну и Гэри Э. Кохенбергеру:

«Основная причина недостатка в каналах обслуживания заключается в краткосрочных изменениях частоты обращения потребителей за обслуживанием, а также времени обслуживания. Это ведет к избыточной пропускной способности в определенные моменты времени и появлению очередей в другие, хотя пропускная способность могла бы быть достаточной, если бы осуществлялся полный контроль за поступлением требований и можно было бы построить соответствующий график».

Модели очередей снабжают руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества.

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ. *Модель управления запасами* используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Для сухой очистки требуется поставка необходимого количества химикатов, для больницы — лекарств, для

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

производственной фирмы — сырья и деталей, а также определенный задел незавершенного производства и запас готовой продукции.

Цель данной модели — сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках. Эти издержки бывают трех основных видов: на размещение заказов, на хранение, а также потери, связанные с недостаточным уровнем запасов. Последние имеют место при исчерпании запасов. В этом случае продажа готовой продукции или предоставление обслуживания становятся невозможными, а также возникают потери от простоя производственных линий, в частности, в связи с необходимостью оплаты труда работников, хотя они не работают в данный момент.

Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь, обусловливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем «бумажной работы». Однако эти потенциальные выгоды перекрываются дополнительными издержками типа расходов на хранение, перегрузку, выплату процентов, затрат на страхование, потерь от порчи, воровства и дополнительных налогов. Кроме того, руководство должно учитывать возможность связывания оборотных средств избыточными запасами, что препятствует вложению капитала в приносящие прибыль акции, облигации или банковские депозиты. Несколько специфических моделей разработано в помощь руководству, желающему установить, когда и сколько материалов заказывать в запас, какой уровень незавершенного производства и запаса готовой продукции поддерживать.

МОДЕЛЬ ЛИНЕЙНОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Согласно опросу журналом «Форчун» вице-президентов по производству из 500 фирм, модели линейного программирования и управления запасами пользуются в промышленности наибольшей популярностью. Линейное программирование обычно используют специалисты штабных подразделений для разрешения производственных трудностей. Некоторые типичные применения этого метода в управлении производством перечислены в табл. 8.1.

Нижеследующий пример иллюстрирует простую ситуацию, в которой для принятия решения следует воспользоваться моделью линейного программирования. Управляющий производством должен решить, сколько галлонов краски каждого из трех ее типов следует производить, чтобы

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

получить наивысшую прибыль. На решение налагается несколько ограничений:

1. В наличии имеется только 40 тыс. фунтов исходных реагентов — 10 тыс. фунтов реагента А, 18 тыс. фунтов реагента В и 12 тыс. фунтов реагента С.

2. Общее время работы оборудования 30 тыс. ч.

3. На один галлон краски типа 1 расходуется один фунт реагента А, 3/4 фунта реагента В и 1 1/2 фунта реагента С, а также 1/8 ч времени работы оборудования. На один галлон краски типа 2 требуется один фунт реагента А, 1/2 фунта реагента В и 3/4 фунта реагента С, а также 1/4 ч работы оборудования. На один галлон краски типа 3 идет 1 1/4 фунта реагента А, 1 1/4 фунта реагента В и 1 1/2 реагента С при 1/6 ч времени работы оборудования.

4. Чистая прибыль от продажи одного галлона краски типов 1,2 и 3 составляет 0,80, 0,65 и 1,25 долл. соответственно.

Задача проиллюстрирована рис. 8.3. С помощью модели линейного программирования управляющий может определить, какое количество краски каждого типа производить при известных запасах реагентов и имеющемся резерве времени работы оборудования, а также с учетом вклада в прибыль краски каждого типа. Не имея такой модели, крайне сложно принять оптимальное решение даже в сравнительно простой ситуации.

ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ. Все описанные выше модели подразумевают применение имитации в широком смысле, поскольку все являются заменителями реальности. Тем не менее как метод моделирования, ИМИТАЦИЯ конкретно обозначает процесс создания модели и *ееэкспериментальное* применение для определения изменений реальной ситуации. Как указывает Н. Пол Лумба: «Главная идея имитации состоит в использовании *некоего устройства для имитации* реальной системы для того, чтобы исследовать и понять ее свойства, поведение и характеристики». Аэродинамическая труба — пример физически осязаемой имитационной модели, используемой для проверки характеристик разрабатываемых самолетов и автомобилей. Специалисты по производству и финансам могут разработать модели, позволяющие имитировать ожидаемый прирост производительности и прибылей в результате применения новой технологии или изменения состава рабочей силы. Специалист по маркетингу может создать модели для имитации ожидаемого объема сбыта в связи с

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

изменением цен или рекламы продукции. В этом и последующих курсах по бизнесу вы можете отшлифовать свое умение принимать решения в ходе одной из сложных компьютеризированных имитационных деловых игр.

Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов типа линейного программирования. Это может быть связано с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности.

Таблица 8.1. Типичные варианты применения линейного программирования в управлении производством

Укрупненное планирование производства. Составление графиков производства, минимизирующих общие издержки с учетом издержек в связи с изменением ставки процента, заданных ограничений по трудовым ресурсам и уровням запасов.

Планирование ассортимента изделий. Определение оптимального ассортимента продукции, в котором каждому ее виду свойственны свои издержки и потребности в ресурсах (например, определение оптимальной структуры производства компонентов для бензина, красок, продуктов питания для человека, кормов для животных).

Маршрутизация производства изделия. Определение оптимального технологического маршрута изготовления изделия, которое должно быть последовательно пропущено через несколько обрабатывающих центров, причем каждая операция центра характеризуется своими издержками и производительностью.

Управление технологическим процессом. Сведение к минимуму выхода стружки при резке стали, отходов кожи или ткани в рулоне или полотнище.

Регулирование запасов. Определение оптимального сочетания продуктов на складе или в хранилище.

Календарное планирование производства. Составление календарных планов, минимизирующих издержки с учетом расходов на содержание запасов, оплату сверхурочной работы и заказов на стороне.

Планирование распределения продукции. Составление оптимального графика отгрузки с учетом распределения продукции между производственными предприятиями и складами, складами и магазинами розничной торговли.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Определение оптимального местоположения нового завода. Определение наилучшего пункта местоположения путем оценки затрат на транспортировку между альтернативными местами размещения нового завода и местами его снабжения и сбыта готовой продукции.

Календарное планирование транспорта Минимизация издержек подачи грузовиков под погрузку и транспортных судов к погрузочным причалам.

Распределение рабочих. Минимизация издержек при распределении рабочих по станкам и рабочим местам.

Перегрузка материалов. Минимизация издержек при маршрутизации движения средств перегрузки материалов (например, автопогрузчиков) между отделениями завода и доставке материалов с открытого склада к местам их переработки на грузовых автомобилях разной грузоподъемности с разными технико-экономическими характеристиками.

Источник: Richard B. Chase and Nicholas J. Aquilano, Production and Operations Management (Homewood, 1ll.: Irwin, 1973), p. 244. © 1973 byRichard D. Irwin, Inc.

Итак, имитация — это часто весьма практичный способ подстановки модели на место реальной системы или натурного прототипа. Как пишут Клод МакМиллан и Ричард Ф. Гонзалес: «Эксперименты на реальных или прототипных системах стоят дорого и продолжаются долго, а релевантные переменные не всегда поддаются регулированию» . Экспериментируя на модели системы, можно установить, как она будет реагировать на определенные изменения или события, в то время когда отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности. Если результаты экспериментирования с использованием имитационной модели свидетельствуют о том, что модификация ведет к улучшению, руководитель может с большей уверенностью принимать решение об осуществлении изменения в реальной системе.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ. Почти все руководители воспринимают имитацию как метод моделирования. Однако многие из них никогда не думали, что экономический анализ — очевидно наиболее распространенный метод — это тоже одна из форм построения модели. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Типичная «экономическая» модель основана на АНАЛИЗЕ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ, методе принятия решений с определением точки, в

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, т.е. точки, в которой предприятие становится прибыльным.

	1 галлом «раски тип 1	1 галлом крае** тип 2	1 галлом краски ресурсов, тип 3 фумгы	Общее количество
<5	1 А	1 А	1 1/4А	10.000 А
	3/4 В	1/2 в	1 1/4 В	18,000 В
	1 V2 С	3/4 С	1/2 С	12,000 С
5 ei в ж «о х *п* «в а. а И	1/в	1/4	1/6	30,000
{]	о. ВО	0 65	1.25	1

Рис. 8.3. Модель линейного программирования (линейное программирование применяется для решения задач с несколькими переменными, как например, задачи об ассортименте красок в тексте).

Точка безубыточности (break-evenpoint — BEP) обозначает ситуацию, при которой общий доход (totalrevenue — TR) становится равным суммарным издержкам (totalcosts — TC). Для определения BEP необходимо учесть три основных фактора: продажную цену единицы продукции, переменные издержки на единицу продукции и общие постоянные издержки на единицу продукции. Цена (unit-prise — P) показывает, какой доход фирма получит от продажи каждой единицы товаров или услуг. Издательская компания, к примеру, получает 80% от розничной цены книги: таким образом, при продаже одной книги за 10 долл. P составит 8 долл.

Переменные издержки на единицу продукции (variablecosts — VC) — это фактические расходы, прямо относимые на изготовление каждой единицы продукции. Применительно к изготовлению книги это будут

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

расходы на бумагу, обложку, типографию, изготовление переплета и сбыт, а также выплата авторского гонорара. Естественно, совокупные переменные издержки растут с объемом производства. Постоянные издержки — это те издержки, которые по меньшей мере в ближайшей перспективе остаются неизменными независимо от объема производства. Основные составляющие совокупных постоянных издержек (totalfixedcost — TFC) издательской компании — расходы на редактирование, оформление и набор. Кроме того, часть расходов управленческих, на страхование и налоги, аренду помещения и амортизационных отчислений переводится в постоянные издержки в соответствии с формулой, установленной руководством. В нашем примере предположим, что постоянные издержки, связанные с производством книги, равны 200 тыс. долл.

Продажная цена за вычетом переменных издержек обозначает вклад в прибыль на единицу проданной продукции. Тогда при продажной цене книги 10 долл. и переменных издержках 6 долл. этот вклад составит 4 долл. Это, в свою очередь, позволяет руководству установить, сколько книг нужно продать, чтобы покрыть постоянные издержки в сумме 200 тыс. долл. Разделив 200 тыс. на 4, мы получим 50 тыс., т.е. именно столько книг необходимо продать, чтобы проект был рентабельным. В форме уравнения безубыточность выражается следующим образом:

TFC = BEP x (P — VC) или

$$BEP = \frac{TFC}{P-VC}$$

Используя формулу, мы получим на базе тех же самых данных, такие же результаты, как и при простом подсчете. А именно:

Цена единицы продукции (P) = 10 долл.

Переменные издержки (VC) = 6 долл.

Совокупные постоянные издержки (TFC) = 200 000 долл.

Отсюда:

$$BEP = \frac{TFC}{P-VC} = \frac{200000}{10-6} = \frac{200000}{4} = 50000 \text{ книг.}$$

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Вычисление точки безубыточности, будучи сравнительно простой операцией, дает значительный объем полезной информации. Соотнося величину BEP и оценку объема продажи, в идеале получаемую методами анализа рынка, руководитель в состоянии сразу увидеть — будет ли проект прибыльным, как запланировано, и каков примерный уровень риска. Если наш анализ издательского рынка показал, что потенциал сбыта составляет 80 000 экземпляров, это значит, что издание будет прибыльным и сопряжено с относительно малым риском. Намерение продать всего, к примеру, 35 000 книг было бы весьма рискованным.

Легко можно также установить — как влияет на прибыль изменение одной или большего числа переменных. Например, издатель увеличивает величину P с 1 до 11 долл., ББР должна снизиться до 40 000 книг, что должно произойти и при соответствующем изменении величины VC. Таким образом, анализ безубыточности помогает выявить альтернативные подходы, которые были бы более привлекательными для фирмы. Издатели стараются выпускать научные книги, но рынок их сбыта гораздо уже, чем, скажем, рынок учебников по вводным курсам, поэтому им приходится выплачивать менее высокие гонорары авторам научных книг и отказываться от второго цвета при печати. Такой подход позволяет вдвое снизить общие постоянные и переменные издержки по сравнению с учебниками по вводным курсам. Отметим, однако, что в результате внешний вид книги ухудшается, а это может заставить потенциальных потребителей обратиться к продукции конкурента, в результате чего сбыт упадет ниже точки безубыточности.

Получив результаты по сбыту и данные по фактическим издержкам, руководство может вернуться к модели безубыточности для контрольной оценки. Фактически определенные постоянные и переменные издержки, которые превышают те, что использованы для расчета точки безубыточности, свидетельствуют о необходимости корректирующих действий. Однако зачастую эти действия должны сводиться к новому анализу основы расчета. Как любые другие прогнозы и планы, те, что использованы в анализе безубыточности, могут быть ошибочными, и зачастую, по причинам, не находящимся под контролем руководителя. В начале 70-х гг., к примеру, многие издатели столкнулись с уменьшением прибыли в силу внезапного непредвиденного скачка цен на бумагу, который невозможно было полностью переложить на потребителей.

Объем производства, обеспечивающий безубыточность, можно рассчитать почти по каждому виду продукции или услуге, если соответствующие издержки удается определить. Это может быть число сидений в самолете, которые должны быть заняты пассажирами, число

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

посетителей в ресторане, объем сбыта нового типа автомобиля. Другие модели экономического анализа применяются для определения прибыли на инвестированный капитал, величины чистой прибыли, которую имеет в данный период фирма, и дивидендов на одну акцию внутри фирмы. Эти модели рассмотрены в курсах по финансам и бухгалтерскому учету. По сути дела, почти все методы бухгалтерского учета должны быть основаны на известных моделях экономического анализа, позволяющих определить финансовое состояние и показатели работы фирмы.

	Вероятность той или иной погоды	Туман (0,1)	Ясная погода (0,9)
Стратегия 1: Самолет		+ $ 2000	+ $ 4500
Стратегия 2: Поезд		+ $ 3000	+ $ 3000

Представим ситуацию торгового агента, который решает, лететь ему самолетом или ехать поездом за город, где находится потребитель. Если погода будет хорошей, он может лететь и потратить на всю дорогу от ворот до ворот 2 ч, а если придется ехать поездом - 7 ч. Если он поедет поездом, то потеряет день на месте его работы, который, по его оценке, мог бы увеличить сбыт на 1500 долл. По оценке иногородний потребитель должен вручить ему заказ на 3000 долл., если он лично посетит клиента. Если он запланирует лететь к клиенту, в потом самолет вынужден будет приземлиться из-за тумана, придется заменить личное посещение телефонным звонком. Это приведет к уменьшению заказа иногороднего клиента до 500 долл., зато агент сможет обеспечить заказы на 1500 долл. дома.

Приведенные выше данные платежной матрицы отражают оценку последствий разных вариантов действий. Дополнительно представлены некоторые предположения относительно вероятности тумана (который скажется на самолете, но не на поезде) и ясной погоды. Мы видим, что вероятность ясной погоды в 10 раз выше, чем тумана. Далее, матрица показывает, что, действуя по первому варианту стратегии (самолет), если погода будет хорошей (9 шансов из 10), торговый агент по оценке продаст товаров на 4500 долл. (это и есть результат или последствия). Три других варианта последствий можно объяснить таким же образом, мы опускаем эти рассуждения.

Рис. 8.4. Платежная матрица.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Источник. Из работы Martin K. Storr and Irving Stein, The Practice of Management Science (Englewoodood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall, 1976), p. 1. С разрешения.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Практически любой метод принятия решений, используемый в управлении, можно технически рассматривать как разновидность моделирования. Однако по традиции термин *«модель»* обычно относится лишь к методам общего характера, только что описанным выше, а также к многочисленным их специфическим разновидностям. В дополнение к моделированию, имеется ряд методов, способных оказать помощь руководителю в поиске объективно обоснованного решения по выбору из нескольких альтернатив той, которая в наибольшей мере способствует достижению целей. Под заголовок данного раздела попадают платежная матрица и дерево решений, описанные ниже. Для облегчения использования этих методов и вообще повышения качества принимаемых решений руководство пользуется прогнозированием. Наиболее распространенные методы прогнозирования рассмотрены в следующем разделе. Наша цель заключается в том, чтобы помочь понять суть этих инструментов, а не научить ими пользоваться.

Платежная матрица

Суть каждого принимаемого руководством решения — выбор наилучшей из нескольких альтернатив по конкретным установленным заранее критериям. (Если вы захотите вспомнить рассмотрение ограничений и критериев для принятия решений, обратитесь к гл. 6). **Платежная матрица** — это один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Он особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей.

По словам Н. Пола Лумбы: «Платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Если платежи представить в форме таблицы (или матрицы), мы получаем платежную матрицу», как показано на рис. 8.4. Слова «в сочетании с конкретными обстоятельствами» очень важны, чтобы понять, когда можно использовать платежную матрицу и оценить, когда решение, принятое на ее основе, скорее всего будет надежным. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически свершаются. Если

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

такое событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизбежно будет иным.

В целом платежная матрица полезна, когда:

1. Имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними.

2. То, что может случиться, с полной определенностью не известно.

3. Результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива и какие события в действительности имеют место.

Кроме того, руководитель должен располагать возможностью объективной оценки вероятности релевантных событий и расчета ожидаемого значения такой вероятности. Руководитель редко имеет полную определенность. Но также редко он действует в условиях полной неопределенности. Почти во всех случаях принятия решений руководителю приходится оценивать *вероятность* или возможность события. Из предшествующего рассмотрения напомним, что вероятность варьирует от 1, когда событие определенно произойдет, до 0, когда событие определенно не произойдет. Вероятность можно определить объективно, как поступает игрок в рулетку, ставя на нечетные номера. Выбор ее значения может опираться на прошлые тенденции или субъективную оценку руководителя, который исходит из собственного опыта действий в подобных ситуациях.

Если вероятность не была принята в расчет, решение всегда будет соскальзывать в направлении наиболее оптимистических последствий. Например, если исходить из того, что инвесторы на удачной кинокартине могут иметь 500% на инвестированный капитал, а при вложении в торговую сеть — в самом благоприятном варианте всего 20%, то решение всегда должно быть в пользу кинопроизводства. Однако если взять в расчет, что вероятность большого успеха кинофильма весьма невысока, капиталовложения в магазины становятся более привлекательными, поскольку вероятность получения указанных 20% очень значительна. Если взять более простой пример, то выплаты при ставках в заезде на длинную дистанцию на скачках выше, поскольку выше вероятность, что не выиграешь вообще ничего.

Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения — центральной концепции платежной матрицы. *Ожидаемое значениеальтернативы* или варианта стратегии — это сумма возможных значений, умноженных на соответствующие вероятности. К примеру, если

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

вы считаете, что вложение средств (как стратегия действий) в киоск для торговли мороженым с вероятностью 0,5 обеспечит вам годовую прибыль 5000 долл., с вероятностью 0,2 — 10 000 долл. и с вероятностью 0,3 — 3000 долл., то ожидаемое значение составит:

5000 (0,5) + 10 000 (0,2) + 3000 (0,3) = 5400 долл.

Определив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, руководитель без труда может установить, какой выбор наиболее привлекателен при заданных критериях. Он будет, конечно, соответствовать наивысшему ожидаемому значению. Исследования показывают: когда установлены точные значения вероятности, методы дерева решений и платежной матрицы обеспечивают принятие более качественных решений, чем традиционные подходы.

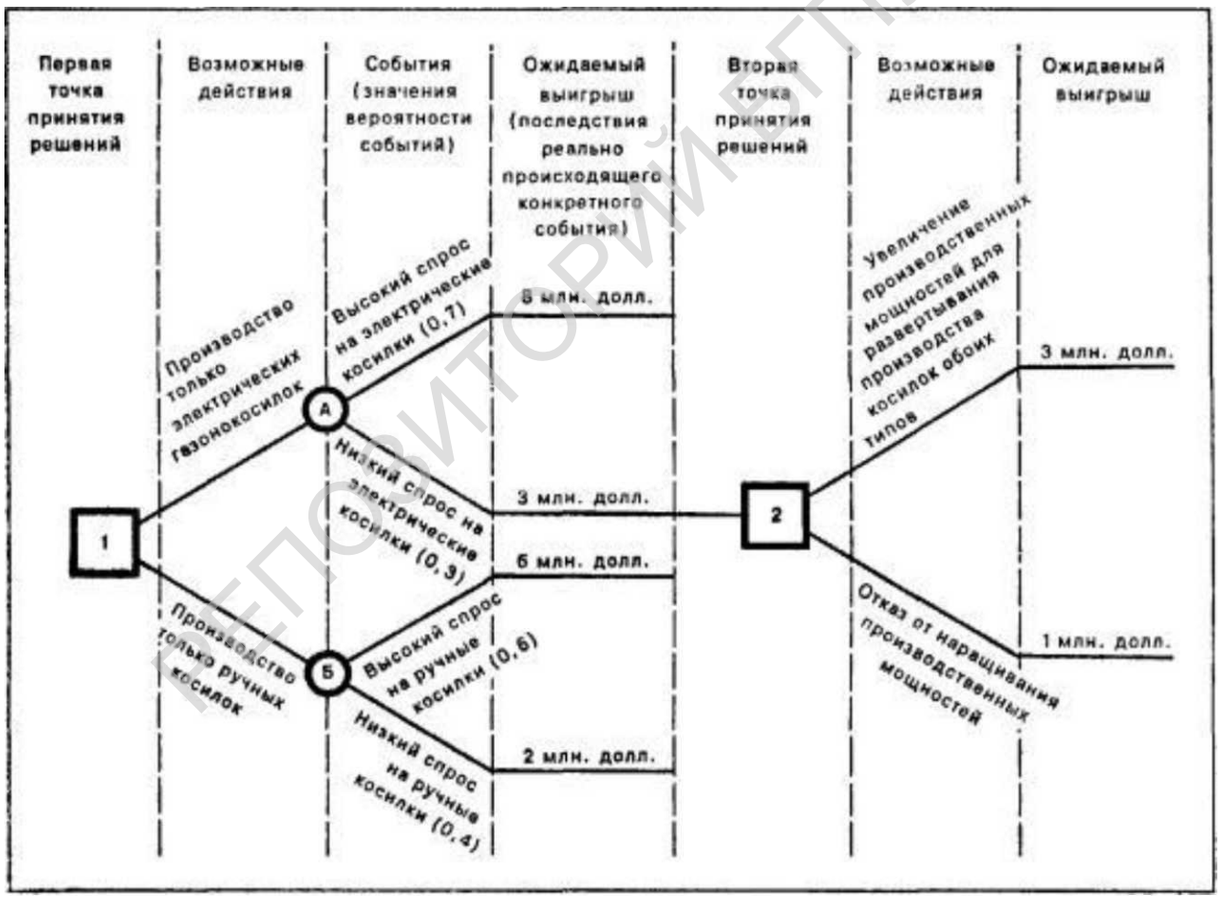


Рис. 8.5.Дерево решений.

Дерево решений

Дерево решений — еще один популярный метод науки управления, используемый для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов. «ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ — это схематичное представление

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

проблемы принятия решений». Как и платежная матрица, дерево решений дает руководителю возможность «учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы» . Концепция ожидаемого значения является неотъемлемой частью метода дерева решений.

Методом дерева решений можно пользоваться в ситуациях, подобных описанной выше, в связи с рассмотрением платежной матрицы. В этом случае предполагается, что данные о результатах, вероятности и т.п. не влияют на все последующие решения. Однако дерево решений можно построить под более сложную ситуацию, когда результаты одного решения влияют на последующие решения. Таким образом, дерево решений — это полезный инструмент для принятия последовательных решений.

На рис. 8.5. проиллюстрировано применение метода дерева решений для разрешения проблемы, требующей определенной последовательности решений. Вице-президент по производству из компании, в настоящее время выпускающей электрические газонокосилки, считает, что расширяется рынок ручных косилок. Он должен решить, стоит ли переходить на производство ручных косилок, и если сделать это, — стоит или не стоит продолжать выпуск электрических газонокосилок. Производство косилок обоих типов потребует увеличения производственных мощностей. До принятия решения руководитель собрал релевантную информацию об ожидаемых выигрышах в случае тех или иных вариантов действий и о вероятности соответствующих событий. Эта информация представлена на дереве решений.

ПРИМЕР 8.3. Как сделать полезными прогнозы деловой активности

Прогнозы полезны для планирования и осуществления деловых операции только в том случае, если компоненты прогноза тщательно продуманы, а ограничения, содержащиеся в прогнозе, откровенно названы. Существует несколько способов сделать это:

Спросите себя, для чего нужен прогноз, какие решения будут на нем основаны. Этим определяется потребная точность прогноза. Некоторые решения принимать опасно, даже если возможная погрешность прогноза — менее 10%. Другие решения можно принимать безбоязненно даже при значительно более высокой допустимой ошибке.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Определите изменения, которые *должны* произойти, чтобы прогноз оказался достоверным. Затем с осмотрительностью оцените вероятность соответствующих событий.

Определите компоненты прогноза. Подумайте об источниках данных.

Определите, насколько ценен опыт прошлого в составлении прогноза. Не настолько ли быстры изменения, что основанный на опыте прогноз будет бесполезным? Дают ли данные по подобным продуктам (или вариантам развития) основания для составления прогноза о судьбе вашего продукта? Насколько просто или недорого можно будет получить надежную информацию об опыте прошлого?

Определите, насколько структурированным должен быть прогноз. При прогнозировании сбыта может быть целесообразно выделить отдельные части рынка (развивающиеся потребители, стабильные потребители, крупные и мелкие потребители, вероятность появления новых потребителей и т.п.).

Источник: Boardroom Reports, August 15, 1977, p. 10, in John C. Chambers, SatinderK Mullick, and Donald D. Smith, An Executive's Guide to Forecasting (New York: Wiley, 1974).Reprinted from Boardroom Reports, Inc. Management's Source of Useful Information.

Используя дерево решений, руководитель находит путем возврата от второй точки к началу наиболее предпочтительное решение — наращивание производственных мощностей под выпуск косилок обоих типов. Это обусловлено ожидаемым выигрышем (3 млн. долл.), который превышает выигрыш (1 млн. долл.) при отказе от такого наращивания, если в точке А будет низкий спрос на электрические косилки.

Руководитель продолжает двигаться назад к текущему моменту (первой точке принятия решений) и рассчитывает ожидаемые значения в случаях альтернативных действий — производства только электрических или только ручных косилок. Ожидаемое значение для варианта производства только электрических косилок составляет 6,5 млн. долл. (0,7 х 8 млн. долл. + 0,3 х 3 млн. долл.). Подобным образом рассчитывается ожидаемое значение для варианта выпуска только ручных косилок, которое равно всего 4,4 млн. долл. Таким образом, наращивание производственных мощностей под выпуск косилок обоих типов является наиболее желательным решением, поскольку ожидаемый выигрыш здесь наибольший, если события пойдут, как предполагается.

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Многие допущения, из которых исходит руководитель, относятся к условиям в будущем, над которыми руководитель почти не имеет никакого контроля. Однако такого рода допущения необходимы для многих операций планирования. Ясно, что чем лучше руководитель сможет предсказать внешние и внутренние условия применительно к будущему, тем выше шансы на составление осуществимых планов.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ — это метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно использовать как основу для планирования. В примере 8.3. охарактеризованы методы прогнозирования.

Таблица 8.2. Разновидности прогнозов

1. *Экономические прогнозы* используются для предсказания общего состояния экономики и объема сбыта для конкретной компании или по конкретному продукту.

2. Прогнозы *развития технологии* позволят предсказать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько экономически приемлемыми они могут быть.

3. *Прогнозы развития конкуренции* позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов.

4. *Прогнозы на основе опросов и исследований* дают возможность предсказать, что произойдет в сложных ситуациях, используя данные многих областей знания. Например, будущий рынок автомобилей можно оценить только с учетом надвигающегося изменения состояния экономики, общественных ценностей, политической обстановки, технологии и стандартов по защите окружающей среды от загрязнения.

5. *Социальное прогнозирование,* которым в настоящее время занимается всего несколько крупных организаций, используется для предсказания изменений в социальных установках людей и состояния общества. Очевидно, фирма, сумевшая правильно предсказать отношение людей к таким вопросам, как стремление к комфорту, склонность к материализму или патриотизму или спрогнозировать, как изменится качество жизни или медицинское обслуживание, может иметь преимущество перед конкурентами, планируя выпуск новых товаров и предоставление новых услуг. Прогнозирование такого рода может быть полезным в управлении,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

особенно применительно к мотивации трудящихся. Например, фирма «Дженерал Электрик» применяет сложный метод социо-политического прогнозирования для повышения качества перспективного планирования в сфере трудовых отношений.

Прогнозирование сегодня — специализированная область с подразделами. Существуют организации, занимающиеся только прогнозированием в конкретных сферах деятельности. Примечательным примером служит институт Гэллапа, специализирующийся на сборе и анализе информации, позволяющей прогнозировать предпочтения и результаты различных политических и социальных процессов. Многие фирмы и отделения крупных предприятий проводят хитроумный анализ рынка, стремясь спрогнозировать отношение потребителей к планируемым новым видам продукции.

Соответствующие специалисты разработали несколько специфических методов составления и повышения качества прогнозов. В табл. 8.2. кратко описаны основные разновидности прогнозов, часто используемых в соединении с планированием деятельности организации. Результаты прогнозирования включаются в цели организации, определяемые руководством.

Неформальные методы

ВЕРБАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ. Естественно, что руководство также полагается на различные источники письменной и устной информации как вспомогательное средство для прогнозирования и выработки целей. Методы сбора вербальной, устной информации, по сути дела, наиболее часто используются в анализе внешней среды. Сюда следует отнести информацию, получаемую из радио- и телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях (таких как клубы Ротари или Кивание), от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов.

Такая вербальная информация затрагивает все основные факторы внешнего окружения, представляющие интерес для организации. Она имеет откровенно переменчивый характер, ее легко получить, и часто на нее вполне полагаются. Иногда, впрочем, данные могут оказаться неточными, устаревшими или страдающими расплывчатостью. Если такое происходит, и руководство использует некачественную информацию для формулирования целей организации, количество проблем при осуществлении целей может быть значительным. Например, ряд организаций выпустил изделия тысяч

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

наименований, предназначавшихся к продаже в связи с Олимпийскими играми 1980 г. в Москве. Самые свежие вербальные данные свидетельствовали о том, что США примут участие в играх. В последнюю минуту президент Картер отменил поездку американской команды в СССР, и компании остались с товарами миллионной стоимости, которые никому не были нужны. В то же время отказ стран коммунистического блока от участия в Играх 1984 г. не стал ни для кого большим сюрпризом и потому оказал на американские фирмы гораздо менее заметное воздействие.

ПИСЬМЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ. Источники письменной информации о внешнем окружении — это газеты, торговые журналы, информационные бюллетени, профессиональные журналы и годовые отчеты. Еще одним источником письменной информации о конкурентах служит отчет 10К. Этот специфический ежегодный отчет составляется с участием Комиссии по ценным бумагам и биржам всеми публичными акционерными компаниями. В библиотеках почти всех колледжей и университетов имеются отчеты 10К. Повторим еще раз: хотя эта информация легко доступна, она страдает теми же недостатками, что и вербальная информация, а именно, она может быть несвежей и не особенно глубокой.

ПРОМЫШЛЕННЫЙ ШПИОНАЖ. Недавно официальные представители японских фирм «Хитачи» и «Мицубиси» —двух крупнейших в мире поставщиков электронных изделий, компьютеров и компонентов к ним — были потрясены: в ходе хитроумной секретной операции 18 их сотрудников высокого уровня были арестованы за попытку украсть секреты фирмы «Ай Би Эм».

Арестованных обвинили в передаче 645 тыс. долл. тайному агенту ФБР за современную компьютерную технологию фирмы «Ай Би *Эм»* и соответствующие технические руководства. Шпионаж — не новость в жизни корпораций. Иногда он оказывался успешным способом сбора данных о действиях конкурентов, и эти данные затем использовались для переформулирования целей организации. Здесь мы упомянули о промышленном шпионаже для того, чтобы предупредить руководителей о необходимости защищать данные, имеющие статус вашей интеллектуальной собственности.

Количественные методы протезирования

Количественные методы можно использовать для прогнозирования, когда есть основания считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно продолжить в будущем, и когда

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

имеющейся информации достаточно для выявления статистически достоверных тенденций или зависимостей. Кроме того, руководитель обязан знать, как использовать количественную модель, и помнить, что выгоды от принятия более эффективного решения должны перекрыть расходы на создание модели.

Два типичных метода количественного прогнозирования — это анализ временных рядов и каузальное (причинно-следственное) моделирование.

АНАЛИЗ ВРЕМЕННЫХ РЯДОВ. Иногда называемый проецированием тренда, анализ временных рядов основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего. Этот анализ является методом выявления образцов и тенденций прошлого и продления их в будущее. Его можно провести с помощью таблицы или графика путем нанесения на координатную сетку точек, соответствующих событиям прошлого, как показано на рис. 8.6.

Данный метод анализа часто используется для оценки спроса на товары и услуги, оценки потребности в запасах, прогнозирования структуры сбыта, характеризующегося сезонными колебаниями, или потребности в кадрах. Если, к примеру, директор ресторана «Бюргер Кинг» хочет определить, сколько фунтов гамбургера заказывать на ноябрь, он должен обосновать свое решение цифрами ноябрьских продаж в минувшие пять лет. Анализ данных может показать, что в прошлом спрос на гамбургеры в ноябре падал на 10% из-за Дня Благодарения. Он может показать также, что общин объем продаж в его ресторане за последние четыре года рос со скоростью 19% в год.

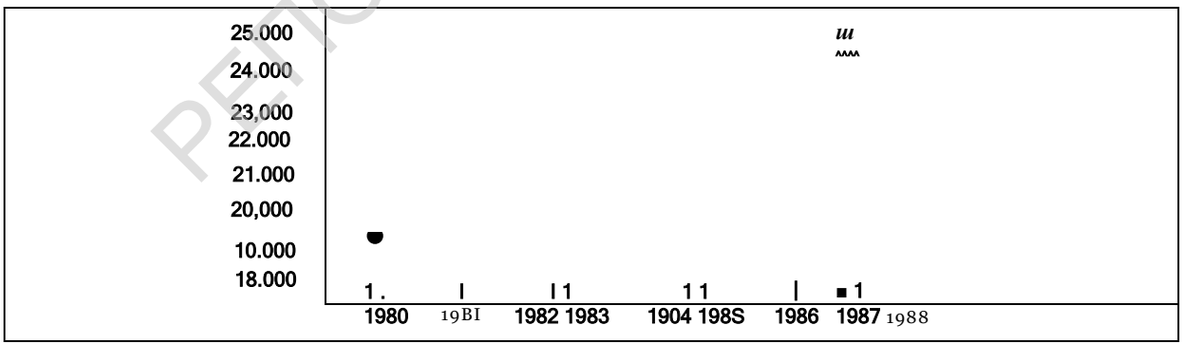


Рис. 8.6. Анализ временных рядов (этот анализ используется для оценки перепектив сбыта тракторов и основан на картинах сбыта в прошлом. Отметим, что анализ, отображенный здесь, эквивалентен построению аналоговой модели. На самом деле для выполнения анализа временных рядов

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

требуются расчеты с использованием современных математических методов).

Чем более достоверно предположение о подобии будущего прошлому, тем вероятнее точность прогноза. Таким образом, анализ временных радов, вероятно будет бесполезен в ситуациях с высоким уровнем подвижности или когда произошло значительное, всем известное изменение. Например, директор ресторана «Бюргер Кинг» не смог бы предсказать спрос на гамбургеры в ноябре, если бы знал, что фирма «Мак Доналдс» собралась открыть свой ресторан рядом с его рестораном в последнюю неделю октября. Подобным образом, региональная телефонная компания смогла использовать метод анализа временных рядов для прогнозирования спроса на рекламу в телефонном справочнике «Иелоу Пейдж» в грядущем году, поскольку ее бизнес стабилен, а конкуренции практически нет. Тем не менее фирма «Ралф Лорен», вероятно, не смогла бы воспользоваться этим методом для прогнозирования рождественского спроса на новую модель мужских сорочек, поскольку конкуренция в области модной одежды исключительно высока, а вкусы потребителей меняются каждый год.

КАУЗАЛЬНОЕ (ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОЕ) МОДЕЛИРОВАНИЕ. Каузальное моделирование — наиболее хитроумный и математически сложный количественный метод прогнозирования из числа применяемых сегодня. Он используется в ситуациях с более чем одной переменной. Уровень личных доходов, демографические изменения и преобладающая ставка процента по закладным, например, влияют на будущий спрос на новые односемейные дома. КАУЗАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ — это попытка спрогнозировать то, что произойдет в подобных ситуациях, путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Каузальная модель может показать, что всякий раз, когда ставка процента по закладным увеличивается на 1%, спрос на новые дома падает на 5%.

На языке статистики эта зависимость называется корреляцией. Чем теснее корреляция, тем выше пригодность модели для прогнозирования. Полная корреляция (1,000) бывает в ситуации, когда в прошлом зависимость *всегда* была истинной. Если спрос на цветные телевизоры *всегда* падал на 10%, когда валовой национальный продукт снижался на 4%, можно с уверенностью утверждать, что тоже самое в подобных обстоятельствах произойдет и в будущем. Фирма «КорнингГласс» по сути дела использует каузальную модель, прогнозируя спрос на свои телевизионные трубки.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Из каузальных самыми сложными являются эконометрические модели, разработанные с целью прогнозирования динамики экономики. К таковым относится Уортоновская модель Центра прогнозирования Пенсильванского университета. Подобные модели представляют из себя тысячи уравнений, решаемых только с применением мощных компьютеров. Стоимость моделей настолько высока, что даже крупные предприятия предпочитают использовать результаты исследований с применением эконометрической модели, а не разрабатывать свои собственные модели. Несмотря на сложность, каузальные модели дают не всегда правильные результаты, о чем с очевидностью свидетельствует неспособность федерального правительства точно предсказывать влияние различных своих действий на экономику.

Качественные методы прогнозирования

Как указывалось выше, для использования количественных методов прогнозирования необходимо располагать информацией, достаточной для выявления тенденции или статистически достоверной зависимости между переменными. Когда количество информации недостаточно или руководство не понимает сложный метод, или когда количественная модель получается чрезмерно дорогой, руководство может прибегнуть к качественным моделям прогнозирования. При этом прогнозирование будущего осуществляется экспертами, к которым обращаются за помощью. Четыре наиболее распространенных качественных метода прогнозирования — это мнение жюри, совокупное мнение сбытовиков, модель ожидания потребителя и метод экспертных оценок.

МНЕНИЕ ЖЮРИ. Этот метод прогнозирования заключается в соединении и усреднении мнений экспертов в релевантных сферах. Например, для прогнозирования рентабельности производства новой модели компьютера фирма «Контрол Дейта» может снабдить имеющейся основной информацией своих менеджеров отделов производства, маркетинга и финансов и попросить их высказать мнение о возможном сбыте и его пределах. Неформальной разновидностью этого метода является «мозговой штурм», во время которого участники сначала пытаются генерировать как можно больше идей. Только после прекращения процесса генерирования некоторые идеи подвергаются оценке. Это может отнимать много времени, но зачастую дает полезные результаты, особенно когда организация нуждается во множестве новых идей и альтернатив.

СОВОКУПНОЕ МНЕНИЕ СБЫТОВИКОВ. Опытные торговые агенты часто прекрасно предсказывают будущий спрос. Они близко знакомы с потребителями и могут принять в расчет их недавние действия быстрее, чем

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

удастся построить количественную модель. Кроме того, хороший торговый агент на определенном временном отрезке зачастую «чувствует» рынок по сути дела точнее, чем количественные модели.

МОДЕЛЬ ОЖИДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ. Как можно судить по названию, модель ожидания потребителя является прогнозом, основанным на результатах опроса клиентов организации. Их просят оценить собственные потребности в будущем, а также новые требования. Собрав все полученные таким путем данные и сделав поправки на пере- или недооценку, исходя из собственного опыта, руководитель зачастую оказывается в состоянии точно предсказать совокупный спрос.

МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК. Он является более формализованным вариантом метода коллективного мнения. Первоначально метод был разработан фирмой «Рэнд Корпорейшн» для прогнозирования событий, интересующих военных. Метод экспертных оценок, в принципе, представляет собой процедуру, позволяющую группе экспертов приходить к согласию. Эксперты, практикующие в самых разных, но взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы. Они записывают также свои мнения о ней. Каждый эксперт затем получает свод ответов других экспертов, и его просят заново рассмотреть свои прогноз, и если он не совпадает с прогнозами других, просят объяснить, почему это так. Процедура повторяется обычно три или четыре раза, пока эксперты не приходят к единому мнению.

Анонимность экспертов является очень важным моментом. Она помогает избежать возможного группового размышления над проблемой, а также возникновения межличностных конфликтов на почве различий в статусе или социального окрашивания мнений экспертов. Несмотря на некоторые сомнения в надежности, поскольку результат с очевидностью зависит от того, к каким именно экспертам обращаются за консультацией, метод экспертных оценок с успехом использовался для прогнозирования в самых разных сферах — от ожидаемого сбыта изделий до изменений в таких сложных структурах, как социальные отношения и новейшая технология. Метод использовался для оценки военных возможностей СССР в будущем, государственной политики в области научно-технического прогресса и для измерения качества жизни в Америке.

РЕЗЮМЕ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1. Методы науки управления повышают качество принимаемых решений за счет использования научного подхода, системной ориентации и моделей.

2. Модель является представлением системы, идеи или объекта. Руководителю часто приходится использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в реальном мире, необходимости заглядывать в будущее. Основные типы моделей науки управления: физические, аналоговые и математические или символические.

3. Этапы построения модели таковы: постановка задачи, определение информационных ограничений, проверка на достоверность, реализация выводов и обновление модели.

4. Общими проблемами моделирования являются недостоверные предпосылки, информационные ограничения, плохое использование результатов и чрезмерные расходы.

5. Теория игр — это метод, используемый для оценки влияния какого-либо действия на конкурентов. Моделями теории очередей можно пользоваться в соответствии со спросом на них. Модели управления запасами помогают руководителю синхронизировать размещение заказов на ресурсы и оптимизировать их объемы, а также определять оптимальное для склада количество готовой продукции. Модели линейного программирования позволяют установить оптимальный способ распределения дефицитных ресурсов между конкурирующими потребностями в них. Имитационное моделирование — это использование устройства, которое имитирует реальный мир. В экономическом анализе используется ряд методов для определения экономического положения организации или осуществимости действия с экономической точки зрения.

6. Метод платежной матрицы полезен, когда требуется установить, какая альтернатива способна внести наибольший вклад в достижение целей. Ожидаемое значение последствий (сумма возможных значений, умноженных на их вероятности) необходимо определить прежде, чем составлять платежную матрицу.

7. Дерево решений позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные альтернативы визуально. Этот метод можно использовать в применении к сложным ситуациям, когда результат принимаемого решения влияет на последующие.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

8. Прогнозирование используется для выявления альтернатив и их вероятности. К количественным методам прогнозирования относятся анализ временных рядов и каузальное моделирование. Под качественными методами понимаются мнения жюри, совокупное мнение сбытовиков и метод экспертных оценок.

Управленческое решение

1. Отличительные особенности управленческих решений.

В жизни мы принимаем десятки и сотни решений. К решениям относятся и выбор одежды, и просмотр телевизионных программ, и выбор места работы или ВУЗа для получения образования.

В силу неосознаваемых психологических факторов мы зачастую уделяем непропорционально много внимания одним решениям, пренебрегая значимостью других. Многие решения принимаются без должного систематического обдумывания. Однако в управлении принятие решения -это более систематизированный процесс, чем в обычной жизни.

Управленческие решения - это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий, компетенции и направленный на достижение целей организации.

Что отличает управленческое решение от частного выбора?

1. ***Цели.***

Субъект управления (один или группа) принимает решения исходя не из своих собственных потребностей (хотя их влияние и играет определённую роль), а в целях решения проблем конкретной организации.

2. ***Последствия.***

Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей.

Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей может серьёзно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие организации может существенно повысить уровень безработицы.

3. ***Разделение труда.***

Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) - реализацией уже принятых решений.

4. ***Профессионализм.***

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений - гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки.

Выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный.

Два уровня принятия решений в организации

Проблемы в организации	
Решение на уровне Индивида	Решение на уровне организации
Наличие индивидуального умения	Создание соответствующей среды
Важен процесс принятия решения как такового	Важно принятие решения к определённому моменту
Классификация решений	Вовлечение всех уровней управления
Имеет дело с ошибками в решений	Имеет дело с неопределённостью
Решение определяется используемым индивидуальным стилем	Решение носит групповой характер. Управление групповым процессом
Создание и выбор альтернатив	Управление творчеством и новаторством
Взятие риска на себя	Выполнение решений

Принятие решений в организации:

1. это сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
2. это поведение, основанное на фактах и ценностных ориентирах;
3. это процесс взаимодействия членов организации;
4. это выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
5. это часть общего процесса управления;
6. это неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
7. это важно для выполнения всех других функций управления.

Принятие правильного решения - это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

первого и второго знания и умения составляют компетентность любого руководителя. В зависимости от достигнутого уровня компетентности, говорят об эффективности работы руководителя. **Принятие верного решения.**

Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел. Принять решение - значит установить приоритетность. Некоторые из основных проблем руководителей состоят в том, что они:

1. Зачастую пытаются сразу выполнить большой объём работы;
2. Распыляют свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущиеся необходимыми дела.

В конце напряжённого рабочего дня мы часто приходим к выводу, что хотя сделано вроде немало, однако действительно важные дела остались либо неоконченными, либо вообще не сдвинулись с места. Многие руководители оправдываются в такой неудовлетворительной ситуации следующим образом: «Я каждый день вынужден делать столько важных дел!» Удачливые менеджеры отличаются, помимо прочего, тем, что они, успевая решать во время рабочего дня множество различных вопросов, в течение определённого времени бывают, заняты только одной-единственной задачею. Они всегда завершают за один раз одно дело, но зато последовательно и целеустремлённо. Предпосылками для этого служат принятие однозначного решения о первоочерёдности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и соблюдение его.

Установить приоритетность - означает принять решение о том, каким из задач следует придавать первостепенное, второстепенное и т.д. значение.

Определение приоритетности - это настолько само собой разумеющееся дело, что часто выполняется не систематически и даже неосознанно.

Отсюда следует:

- Необходимо сознательно устанавливать однозначные приоритеты;
- Последовательно и системно выполнять задачи, включённые в план, в соответствии с их очерёдностью.

Преимущество работы по приоритетам

Благодаря регулярному составлению «табеля о рангах» предстоящих задач вы сможете:

- Работать только над действительно важными и необходимыми задачами;
- Решать вопросы в соответствии с их неотложностью;
- Концентрироваться на выполнении только одной задачи;
- Более целеустремленно приступать к делу и укладываться в установленные сроки;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

• Наилучшим способом достигать поставленных целей при заданных обстоятельствах;

• Исключить дела, которые могут быть выполнены другими;

• В конце планового периода решить, по крайней мере, с важные вопросы;

• Не оставлять не выполненными задачи, которые вам действительно по силам.

Позитивные последствия.

•Соблюдаются установленные сроки;

•Вы получаете большее удовлетворение от рабочего дня и результатов работы;

•Удается избежать конфликтов и вы сами избегаете стрессовых перегрузок.

2. Виды управленческих решений.

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки,

Классификация управленческих решений

	Классификационный признак	**Группы управленческих решений**
	Степень повторяемости проблемы	традиционные нетипичные
	Значимость цели	стратегические тактические
	Сфера воздействия	глобальные локальные
	Длительность реализации	долгосрочные краткосрочные
	Прогнозируемые последствия решения	корректируемые некорректируемые
	Характер использованной информации	детерминированные вероятностные
	Метод разработки решения	формализованные неформализованные
	Количество критериев выбора	однокритериальные многокритериальные
	Форма принятия	единоличные коллегиональные

позволяющие это множество определённым образом классифицировать.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

	Классификационный признак	Группы управленческих решений
0	Способ фиксации решения	документированные недокументированные

1. *Степень повторяемости проблемы.*

В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся ранее в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с выбором альтернатив.

2. *Значимость цели.*

Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством, способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегические и тактические.

3. *Сфера воздействия.*

Результат решения может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решения можно считать локальными. Решения, однако, могут приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным.

4. *Длительность реализации.*

Реализация решения может потребовать несколько часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдёт сравнительно короткий срок - решение краткосрочное. В то же время всё более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

5. *Прогнозируемые последствия решения.*

Большинство управленческих решений в процессе их реализации, так или иначе, поддается корректировке с целью устранения каких-либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

6. *Характер использованной информации.*

В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированные (принятыми в условиях определённости) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределённости). Эти

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

решения играют чрезвычайно важную роль при принятии решения. Детерминированные решения принимаются в условиях определённости, когда руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, это позволяет ему точно знать результаты каждого из альтернативных вариантов выбора. Такой результат только один, и вероятность его наступления близка к единице. Однако лишь немногие решения принимаются в условиях определённости. Большинство управленческих решений являются вероятностными.

Вероятностными называются решения, принимаемые в условиях риска или неопределённости. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определёнными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется, как степень возможности свершения данного события и изменяется от нуля до единицы. Сумма вероятности всех альтернатив должна быть ровна единице. Вероятность можно определить математическими методами на основе статистического анализа опытных данных. Вероятность, рассчитанная на основе информации, позволяющей сделать статистически достоверный прогноз, называется объективной.

В ряде случаев, однако, организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности возможных событий. В таких ситуациях руководителям помогает опыт, который показывает, что именно может произойти с наибольшей вероятностью. В этих случаях оценка вероятности является субъективной.

Решение принимается в условиях неопределённости, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его возможных результатов. Это довольно часто встречается при решении новых, нетипичных проблем, когда требующие учёта факторы настолько новы и или сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. Неопределённость характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся ситуациях. В итоге вероятность определённой альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности.

Сталкиваясь с неопределённостью, управляющий может использовать две основные возможности:

а) попытаться получить дополнительную информацию и ещё раз проанализировать проблему с целью снижения её новизны и сложности. В сочетании с опытом и интуицией это даёт ему возможность оценить субъективную, предполагаемую вероятность возможных результатов;

б) когда не хватает времени и/или средств на сбор дополнительной информации, при принятии решения приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

7. Метод разработки решения.

Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее заданному алгоритму. Другими словами, формализованные - это результат выполнения заранее определённой последовательности действий. Формализация принятия решения повышает эффективность управления. В результате снижения вероятности ошибки и экономии времени: не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация.

В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджера.

На практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры.

8. Количество критериев выбора.

Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию, то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворить одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным.

9. Форма принятия.

Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные решения называются коллегиальными. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решения. Необходимо также иметь в виду, что определённые решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных. Так, например, определённые решения в акционерном обществе (о выплате дивидендов, распределении прибыли и убытков, совершении крупных сделок и др.) отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная форма принятия решений, снижает оперативность управления и «размывает» ответственность за его

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

результаты, однако препятствует грубым ошибкам, злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

10. Способ фиксации решения.

По этому признаку управленческие решения могут подразделяться на фиксируемые, или документированные (т.е. оформленные в виде какого-либо документа - приказа, распоряжения, письма и т.п.) и недокументированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

3. Принятие решений.

Руководитель организации обычно приходит к пониманию необходимости принимать решение после того, как осознает наличие проблемы или возможности для изменения ситуации, обдумает ее и придет выводу о целесообразности действий. Это момент инициирования процесса, который, к сожалению, происходит не всегда. Многие важнейшие проблемы остаются вне поля зрения, а возможно просто не используются. Иногда руководитель не подозревает о существовании проблемы, не понимает важности ситуации или недооценивает потенциальные возможности для изменений. В других случаях он попросту предпочитает не замечать проблему. Когда ничего не делается в плане принятия решения, то это означает намерение оставить все как есть.

Нежелание действовать может иметь и хорошие, и плохие последствия. Проблемы или возможности не остаются неизменными. Если проблемами не заниматься, то они могут становиться острее либо исчезнуть. Неиспользованные возможности могут стать еще более значительными или исчезнуть. Иногда проблемы или возможности еще «не созрели» до решения. Они могут быть слишком неопределенными, чтобы ими заниматься. Некоторая задержка в этом отношении становится самым лучшим курсом действий. На данном этапе проблему или ее симптомы необходимо проанализировать. Другими словами, надо попытаться выяснить фактический характер проблемы и вероятностную причину ее появления .

Одна из наиболее распространенных ошибок управляющих на данном этапе - это путаница с симптомами, причинами и следствиями. Симптомы -это очевидные аспекты проблемы, которые привлекают к ней внимание. Симптомы никогда не объясняют проблему, они являются только ее проявлениями. Причины - это стимулы, благодаря которым, что-то происходит, и которые могут быть проверены. Они - основания наблюдаемых следствий, следствия- то, в чем проявляются следствия проблемы.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Следствия порождают необходимость в решении проблемы. Симптомы - это часть следствий. Например, симптом - частые головные боли, причина - перенапряжение зрения, следствие - снижение успеваемости в школе.

Симптомы полезны тем, что показывают первые признаки наличия проблемы. Иногда симптомы должны быть устранены до того, как истинная проблема будет решена. Например, если в организации начинаются прогулы, ссоры, невыполнение приказов, то грамотные руководители поймут, что все это может быть лишь симптомами более глубоких проблем. Они должны сознавать, что для исправления положения можно воздействовать на симптомы, и должны понимать в тоже время, что это не устранит причину проблемы. Чтобы успешно устранить причину, потребуются дальнейшие действия. Итак: воздействие только на симптомы не является чертой эффективного руководства. Управляющие при этом обманывают себя, считая, что решают проблему. На самом деле выигрывается лишь время, и если не заняться причиной проблемы, то симптомы вновь проявятся в той или иной форме.

Тот, кто желает эффективно решать проблемы, имея дело с симптомами, должен учитывать два момента:

1) Если данный симптом устраняется, то, возникает ли необходимость в дальнейших действиях? Если "да", то действие коснулось лишь симптома;

2) Необходимо ли знать причину, чтобы эффективно справится с ситуацией? Если "да", тот действие по снятию симптома лишь позволяет выиграть время, но не решает проблему.

По-настоящему эффективное решение проблемы невозможно без устранения исходных причин. Поэтому основная задача управляющего -поиск причин проблемы.

В большинстве случаев руководители сталкиваются с ситуациями, в которых связь между причинами и следствием легко просматриваема, ясна и доказуема. Для выявления причин в сравнительно простых причинно-следственных ситуациях можно воспользоваться следующим алгоритмом:

> *Шаг первый.* Формулирование проблемы.

Выявляется объект, подразделение или человек, создающий трудности и следствия.

> *Шаг второй.* Описание проблемы.

Факты могут быть собраны путем постановки вопросов: Что? Где? Когда? Насколько?

> *Шаг третий.* Выявление различий, вызывающих проблему.

« В чем состоят отличительные особенности наблюдаемых факторов в сопоставлении со сравнительными фактами?» Это сравнение должно быть проведено для того, чтобы выделить уникальные характеристики и черты, т.е. отличительные особенности проблемы.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

> *Шаг четвертый.* Выявление изменений.

Задача заключается в том, чтобы рассмотреть каждое выявленное ранее различие по отдельности и выделить все изменения, связанные с этой характеристикой.

> *Шаг пятый.* Выявление вероятных причин.

Изменения могут помочь выявить вероятные причины (каким образом данное изменение само в сочетании с каким-либо различием могло создать данную проблему).

> *Шаг шестой.* Проверка наиболее вероятных причин.

Она поможет установить, не противоречит ли данная причина фактам рассматриваемой ситуации. Вопрос такой: «Как данная причина объясняет различия между наблюдаемыми и сравнительными фактами?»

> *Шаг седьмой.* Подтверждение наиболее вероятной причины.

В ситуациях со сложным переплетением причин и следствий возможны три варианта причинно-следственного анализа:

1. Анализ проблем, которые возникли с первого дня функционирования объекта;
2. Причинно-следственный анализ в обратном порядке - от причины к следствию;
3. Иерархическое прослеживание причинно-следственных связей вплоть до первопричины.

Каждый из вариантов предусматривает особую модификацию стандартного правила причинно-следственного анализа. **Первый вариант.**

1. Изучение стандартов работы.
2. Уточнение отклонения.

Изначальная проблема может быть уточнена с помощью тех же приемов, которые применялись в причинно-следственном анализе вопросов: Что? Где? Когда? Насколько?

3. Сравнение различий в условиях работы.

Сталкиваясь с изначальной проблемой, управляющий должен помнить, что для ее решения нужно стандартный процесс причинно-следственного анализа модифицировать. Вот основные модификации:

- Проверка с особой тщательностью обоснованности стандартов работы перед анализом причины;
- Распространение сферы поиска сравнительных данных на области, внешние по отношению к изучаемой системе;
- Выявление причины путем сравнения различий в условиях работы, а не поиск изменений показателей.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Второй вариант

1. Проверка четкости определения причины.

Поскольку управляющий будет использовать причину в качестве основы для изучения следствия, точность и обоснованность ее описания приобретают решающее значение. Главные цели - проверка на неизбежность следствия (является ли следствие неизбежным уже в силу самого факта существования данной причины?) и точность определения причины. Чтобы связать определение причины со следствием, очень важно располагать однозначной и четкой формулировкой причины.

2. Конкретизация прогнозируемого следствия данной причины. Здесь применяется та же методика, что и в причинно-следственном анализе. Управляющий строит прогноз ожидаемого следствия в терминах «что?», «где?», «когда?», «насколько?». Он должен также учесть ожидаемые исключения или аспекты проблемы, не затрагиваемые данной причиной (сравнительные факты).

3. Подтверждение наличия ожидаемого следствия. Необходимо проверить соответствия предположения фактам. Центральное место в этом виде анализа занимает способность управляющего предсказать конкретные следствия, которые неизбежно вытекают из наблюдаемой причины. **Третий вариант.**

Проблемы, с которыми сталкивается управляющий, не существуют изолированно от окружающего мира. Едва обнаруживается причина одной ситуации, как тут же возникает необходимость устанавливать «причину причины». В причинно-следственном анализе выявление наиболее вероятной причины дает, зачастую, толчок еще одному причинно-следственному анализу уже на более конкретном уровне. Обнаружение первопричины ведет к построению причинных цепей иерархии - взаимосвязанных причин и следствий.

Процесс анализа причинной цепи аналогичен процедуре причинно-следственного анализа. Сложность заключается в необходимости постоянно фиксировать свое местоположение в причинной цепи.

Структура и содержание процесса принятия решения.

Процесс принятия решения - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Состав и последовательность этапов процесса принятия управленческих решений:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Эта модель принятия решений идеализирована, так как реальные процессы принятия решений вследствие разнообразия организаций, ситуаций и проблем, требующих решения, как правило, от нее отличаются, т.е. структура процесса принятия решений во многом определяется ситуацией и решаемой проблемой.

Анализ ситуации.

Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положение дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

Идентификация проблемы.

Первый шаг на пути решения проблемы - её определение, или диагноз, полный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему - наполовину решить её.

Существует два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному -проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонение от заданного уровня. В соответствии с другим -проблемы следует рассматривать так же как потенциальную возможность

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

повышения эффективности. Объединяя оба эти подхода, будем понимать под проблемой расхождение между желаемым и реальным состояниями управляемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы - весьма сложная процедура. Дело в том, что в момент своего возникновения многие важнейшие проблемы слабо структурированы, т.е. не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов.

Доведение этих проблем до количественной определённости (структурирование) требует от руководителей не только знаний и опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода. Все элементы работы в организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Поэтому, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

Определение критериев выбора.

Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникающей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора.

Разработка альтернатив.

Следующий этап - разработка набора альтернативных решений проблемы. В идеале необходимо выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы. Однако на практике руководитель не располагает (и не может располагать) такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему.

Выбор наилучшей альтернативы.

Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких, а не одного критерия, он всегда носит характер компромисса.

Согласование решения.

В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решения одни работники организации, принимают или утверждают - другие,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

а выполняют - третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несёт ответственность за решение, которое не разрабатывал; специалисты, готовившие и анализировавшие решения, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Именно организация, а не отдельный руководитель должны реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности её работы. Конечно, менеджеры выбирают курс для организации, но чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятие решения весьма существенную роль играет стадия согласования.

Лучший способ согласования решения состоит в привлечении работников к участию в процессе его применения. Разумеется, что встречаются ситуации, когда менеджер вынужден единолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям, принимать решения, но такое систематическое игнорирование мнения подчинённых ведёт к авторитарному стилю руководства.

Управление реализацией.

Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть кто, где, когда и какие действия должны предпринять, какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идёт о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В ходе осуществления этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, в случае необходимости оказывать помощь и вносить определённые коррективы.

Контроль и оценка результатов.

Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решения не может считаться полностью завершённым, т.к. необходимо ещё убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выполняющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерения фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

решение может перестать давать эффект и даже, превратиться в свою противоположность - не способствовать решению проблемы, а обострять её. В связи с этим основная задача контроля - своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятию нового решения. Кроме того, осуществление этого этапа является источником накопления и систематизации опыта в принятии решений.

Проблемы контроля управленческих решений весьма актуальны, особенно для крупных бюрократических организаций. Можно принять немало разумных и полезных решений, но без рационально организованной системы контроля исполнения они останутся в «недрах делопроизводства» и не дадут ожидаемого эффекта.

Управленческие решения различают еще по нескольким **видам:**

1 Стандартный процесс принятия решений.

2 Процесс принятия бинарного решения.

3 Процесс принятия многовариантного решения

4 Процесс принятия инновационного решения, метод оптимизации критериев.

В процессе разрешения сложных проблем могут применяться различные научные **методы** их разработки и оптимизации, которые принято делить на два основных класса: методы моделирования и методы экспертных оценок.

4. Выводы.

Каким бы хорошим ни казался руководитель, но если он не умеет принимать решений, то он не может долго оставаться на посту руководителя. Искусству принимать решения можно научиться и постоянно совершенствоваться.

Факт принятия одного решения является лишь составной частью эффективного процесса принятия решений. Каждый руководитель любого ранга должен чётко представлять свою долю в этом широком процессе.

Следует подчеркнуть, что решение считается готовым только тогда, когда достигнуты желаемые результаты. Руководитель сам должен участвовать во всех этапах принятия решения, но прежде всего его роль заключается в выборе наиболее подходящего решения из предложенных вариантов и в принятии окончательного решения. Руководитель обычно принимает решение один, но всё чаще практикуется принятие решений группой. Поэтому руководитель должен быть хорошо подготовлен и к работе с группой.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Процесс принятия решений с точки зрения рационального использования времени следует усовершенствовать. Важнейшими моментами такого усовершенствования можно считать следующие:

1. Следует выбирать множество решений, которые имеют общие подходы при их реализации;
2. На этапе принятия окончательного решения, принятое решение должно быть безальтернативным;
3. Нельзя допускать наложения решений друг на друга, т.е. не следует принимать несколько решений по одному и тому же вопросу;
4. Решения нельзя переносить;
5. Обычное перепоручение исполнения решения от одного лица другому следует изжить;
6. Решение должно соответствовать уровню организации и сотрудничества;
7. По повторяющимся решениям составляются правила их принятия. Следует добавить, чтобы они были правильно поняты на практике и соответствовали времени их выполнения с учетом произошедших изменений;
8. Процесс принятия решений надо развивать в сторону участия и эффективности. При этом нельзя забывать, что принимать участие в принятии решений не означает только присутствие при окончательном его утверждении. Наиболее значимым является участие в предварительных мероприятиях;

Решения должны быть эффективными. Это означает, что надо шире привлекать в процессу принятия решений руководителем других лиц, имеющих прямое отношение к проблеме.

Метод Анализа Иерархий (МАИ) — математический инструмент системного подхода к сложным проблемам принятия решений. МАИ не предписывает лицу, принимающему решение (ЛПР), какого-либо «правильного» решения, а позволяет ему в интерактивном режиме найти такой вариант (альтернативу), который наилучшим образом согласуется с его пониманием сути проблемы и требованиями к ее решению. Этот метод разработан американским математиком Томасом Саати, который написал о нем книги, разработал программные продукты и в течение 20 лет проводит симпозиумы ISAHP (англ. *International Symposiumon Analytic Hierarchy Process).* МАИ широко используется на практике и активно развивается учеными всего мира. В его основе наряду с математикой заложены и психологические аспекты. МАИ позволяет понятным и рациональным

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

образом структурировать сложную проблему принятия решений в виде иерархии, сравнить и выполнить количественную оценку альтернативных вариантов решения. Метод Анализа Иерархий используется во всем мире для принятия решений в разнообразных ситуациях: от управления на межгосударственном уровне до решения отраслевых и частных проблем в бизнесе, промышленности, здравоохранении и образовании. Для компьютерной поддержки МАИ существуют программные продукты, разработанные различными компаниями. Анализ проблемы принятия решений в МАИ начинается с построения иерархической структуры, которая включает цель, критерии, альтернативы и другие рассматриваемые факторы, влияющие на выбор. Эта структура отражает понимание проблемы лицом, принимающим решение. Каждый элемент иерархии может представлять различные аспекты решаемой задачи, причем во внимание могут быть приняты как материальные, так и нематериальные факторы, измеряемые количественные параметры и качественные характеристики, объективные данные и субъективные экспертные оценки [ш]. Иными словами, анализ ситуации выбора решения в МАИ напоминает процедуры и методы аргументации, которые используются на интуитивном уровне. Следующим этапом анализа является определение приоритетов, представляющих относительную важность или предпочтительность элементов построенной иерархической структуры, с помощью процедуры парных сравнений. Безразмерные приоритеты позволяют обоснованно сравнивать разнородные факторы, что является отличительной особенностью МАИ. На заключительном этапе анализа выполняется синтез (линейная свертка) приоритетов на иерархии, в результате которой вычисляются приоритеты альтернативных решений относительно главной цели. Лучшей считается альтернатива с максимальным значением приоритета.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Пример задачи многокритериального выбора с простейшей иерархией. В данной задаче необходимо выбрать из трех кандидатов одного на должность руководителя. Кандидаты оцениваются по критериям: возраст, опыт, образование и личные качества. На рисунке показана иерархия для этой задачи. Простейшая иерархия содержит три уровня: цель, критерии и альтернативы. Числа на рисунке показывают приоритеты элементов иерархии с точки зрения цели, которые вычисляются в МАИ на основе парных сравнений элементов каждого уровня относительно связанных с ними элементами вышерасположенного уровня. Приоритеты альтернатив относительно цели (глобальные приоритеты) вычисляются на заключительном этапе метода путем линейной свертки локальных

приоритетов всех элементов. В данном примере лучшим кандидатом является Дик, так как имеет максимальное значение глобального приоритета.

1 Пример задачи многокритериального выбора с простейшей иерархией
2 Сфера образования и научных исследований
3 Методика применения МАИ
4 Моделирование проблемы в виде иерархии
4.1 Определение иерархической структуры
4.2 Объяснение иерархических структур, используемых в МАИ
5 Расстановка приоритетов
5.1 Определение приоритетов и пояснения
6 Критика
7 Примечания

Пример задачи многокритериального выбора с простейшей иерархией

В данной задаче необходимо выбрать из трех кандидатов одного на должность руководителя. Кандидаты оцениваются по критериям: возраст, опыт, образование и личные качества. На рисунке показана иерархия для этой задачи. Простейшая иерархия содержит три уровня: цель, критерии и альтернативы. Числа на рисунке показывают приоритеты элементов иерархии с точки зрения цели, которые вычисляются в МАИ на основе парных сравнений элементов каждого уровня относительно связанных с ними элементами вышерасположенного уровня. Приоритеты альтернатив относительно цели (глобальные приоритеты) вычисляются на заключительном этапе метода путем линейной свертки локальных приоритетов всех элементов. В данном примере лучшим кандидатом является Дик, так как имеет максимальное значение глобального приоритета.

Сфера образования и научных исследований

Хотя для практического применения МАИ отсутствует необходимость специальной подготовки, основы метода преподают во многих учебных заведениях [2] [3] . Кроме того, этот метод широко применяется в сфере управления качеством и читается в рамках многих специализированных программ, таких как SixSigma, LeanSixSigma, и QFD [1] Около ста китайских университетов предлагают курсы по основам МАИ, и многие соискатели научных степеней выбирают МАИ в качестве объекта научных и диссертационных исследований. Опубликовано более 900 научных статей по данной тематике. Существует китайский научный журнал, специализирующийся в области МАИ [ш]. Раз в два года проводится Международный симпозиум, посвященный МАИ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

(InternationalSymposiumonAnalyticHierarchyProcess, ISAHP), на котором встречаются как ученые, так и практики, работающие с МАИ. В 2007 году симпозиум проходил в Вальпараисо, Чили, где было представлено более 90 докладов ученых из 19 стран, включая США, Германию, Японию, Чили, Малайзию, и Непал[ш]

Метод анализа иерархий содержит процедуру синтеза приоритетов, вычисляемых на основе субъективных суждений экспертов. Число суждений может измеряться дюжинами или даже сотнями. Математические вычисления для задач небольшой размерности можно выполнить вручную или с помощью калькулятора, однако гораздо удобнее использовать программное обеспечение (ПО) для ввода и обработки суждений. Самый простой способ компьютерной поддержки — электронные таблицы, самое развитое ПО предусматривает применение специальных устройств для ввода суждений участниками процесса коллективного выбора. Порядок применения Метода Анализа Иерархий:

1. Построение качественной модели проблемы в виде иерархии, включающей цель, альтернативные варианты достижения цели и критерии для оценки качества альтернатив.
2. Определение приоритетов всех элементов иерархии с использованием метода парных сравнений.
3. Синтез глобальных приоритетов альтернатив путем линейной свертки приоритетов элементов на иерархии.
4. Проверка суждений на согласованность.
5. Принятие решения на основе полученных результатов. [9]

Рассмотрим эти шаги подробнее.

Первый шаг МАИ — построение иерархической структуры, объединяющей цель выбора, критерии, альтернативы и другие факторы, влияющие на выбор решения. Построение такой структуры помогает проанализировать все аспекты проблемы и глубже вникнуть в суть задачи. [9]

Определение иерархической структуры

Иерархическая структура — это графическое представление проблемы в виде перевернутого дерева, где каждый элемент, за исключением самого верхнего, зависит от одного или более выше расположенных элементов. Часто в различных организациях распределение полномочий, руководство и эффективные коммуникации между сотрудниками организованы в иерархической форме.

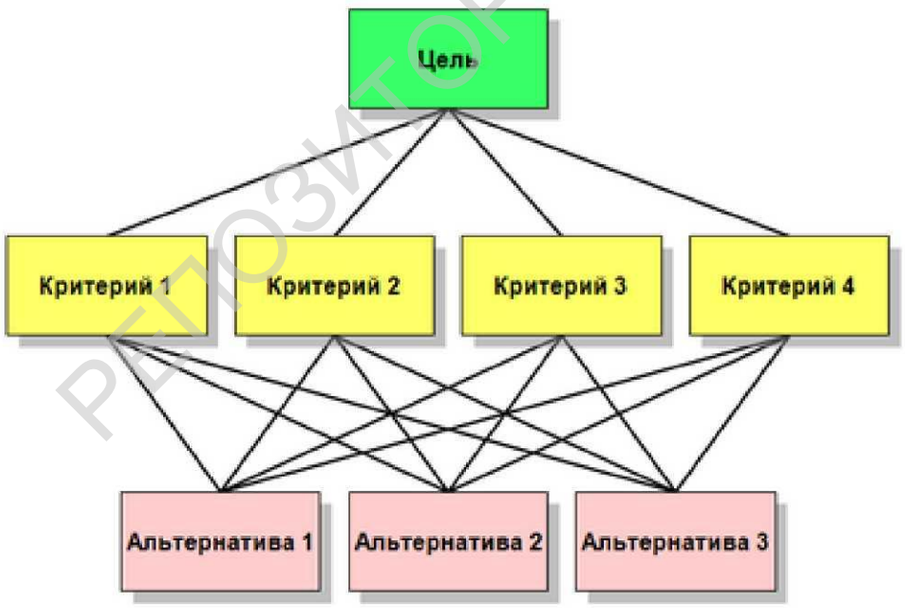
Иерархические структуры используются для лучшего понимания сложной реальности: мы раскладываем исследуемую проблему на составные

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

части; затем разбиваем на составные части получившиеся элементы и т. д. На каждом шаге важно фокусировать внимание на понимании текущего элемента, временно абстрагируясь от всех прочих компонентов. При проведении подобного анализа приходит понимание всей сложности и многогранности исследуемого предмета.

В качестве примера можно привести иерархическую структуру, которая используется при обучении в медицинских вузах. В рамках изучения анатомии отдельно рассматривается костно-мышечная система (которая включает такие элементы, как руки и их составляющие: мышцы и кости), сердечнососудистая система (и ее множественные уровни), нервная система (и ее компоненты и подсистемы) и т. д. Степень детализации доходит до клеточного и молекулярного уровня. В конце изучения приходит понимание системы организма в целом, а также осознание того, какую роль играет в нем занимает каждая часть. С помощью подобного иерархического структурирования студенты приобретают всесторонние знания об анатомии.

Аналогичным образом, когда мы решаем сложную проблему, мы можем использовать иерархию как инструмент для обработки и восприятия больших объемов информации. По мере проектирования этой структуры у нас формируется все более полное понимание проблемы[9].



Простейшая иерархия МАИ. Чтобы избежать беспорядка в диаграммах МАИ, связи, соединяющие Альтернативы и их покрывающие Критерии, часто опускаются, или их количество искусственно уменьшается. Несмотря на такие упрощения в диаграмме, в самой иерархии каждая Альтернатива связана с каждым из покрывающих ее Критериев.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Объяснение иерархических структур, используемых в МАИ

Иерархические структуры, используемые в МАИ, представляет собой инструмент для качественного моделирования сложных проблем. Вершиной иерархии является главная цель; элементы нижнего уровня представляют множество вариантов достижения цели (альтернатив); элементы промежуточных уровней соответствуют критериям или факторам, которые связывают цель с альтернативами. Существуют специальные термины для описания иерархической структуры МАИ. Каждый уровень состоит из узлов. Элементы, исходящие из узла, принято называть его детьми (дочерними элементами). Элементы, из которых исходит узел, называются родительскими. Группы элементов, имеющие один и тот же родительский элемент, называются группами сравнения. Родительские элементы Альтернатив, как правило, исходящие из различных групп сравнения, называются покрывающими Критериями. Используя эти термины для описания представленной ниже диаграммы, можно сказать, что четыре Критерия — это дети Цели; в свою очередь, Цель — это родительский элемент для любого из Критериев. Каждая Альтернатива — это дочерний элемент каждого из включающих ее Критериев. Всего на диаграмме присутствует две группы сравнения: группа, состоящая из четырех Критериев и группа, включающая три Альтернативы. Вид любой иерархии МАИ будет зависеть не только от объективного характера рассматриваемой проблемы, но и от знаний, суждений, системы ценностей, мнений, желаний и т. п. участников процесса. Опубликованные описания применений МАИ часто включают в себя различные схемы и объяснения представленных иерархий. Последовательное выполнение всех шагов МАИ предусматривает возможность изменения структуры иерархии, с целью включения в неё вновь появившихся, или ранее не считавшихся важными, Критериев и Альтернатив[9].

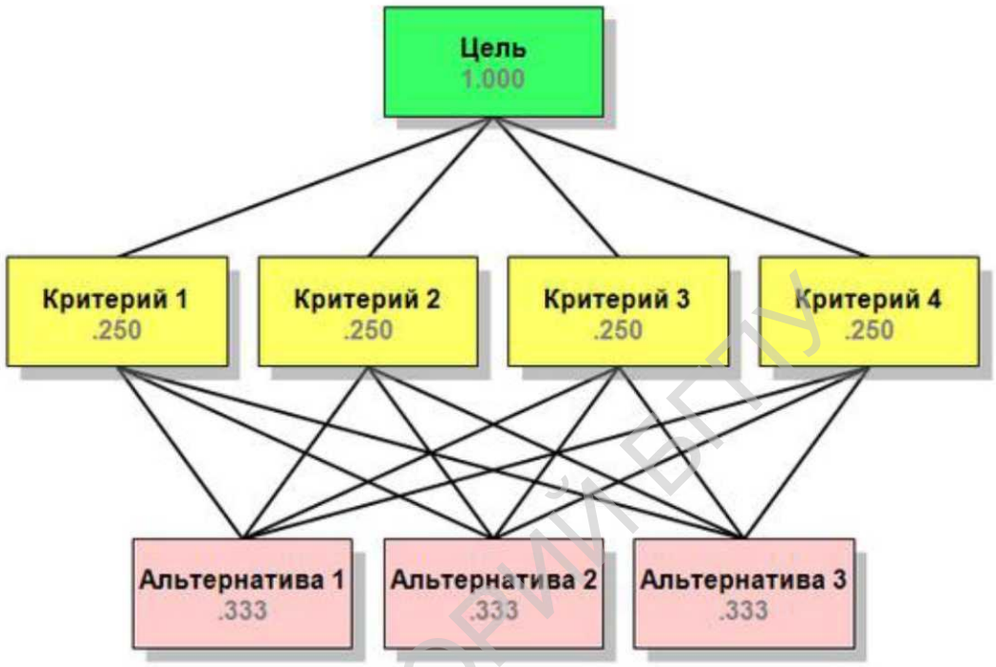
После построения иерархии участники процесса используют МАИ для определения приоритетов всех узлов структуры. Информация для расстановки приоритетов собирается со всех участников и математически обрабатывается. В данном разделе приведена информация, на простом примере поясняющая процесс вычисления приоритетов.

Определение приоритетов и пояснения

Приоритеты — это числа, которые связаны с узлами иерархии. Они представляют собой относительные веса элементов в каждой группе. Подобно вероятностям, приоритеты — безразмерные величины, которые

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

могут принимать значения от нуля до единицы. Чем больше величина приоритета, тем более значимым является соответствующий ему элемент. Сумма приоритетов элементов, подчиненных одному элементу выше лежащего уровня иерархии, равна единице. Приоритет цели по определению равен 1.0. Рассмотрим простой пример, поясняющий методику вычисления приоритетов.



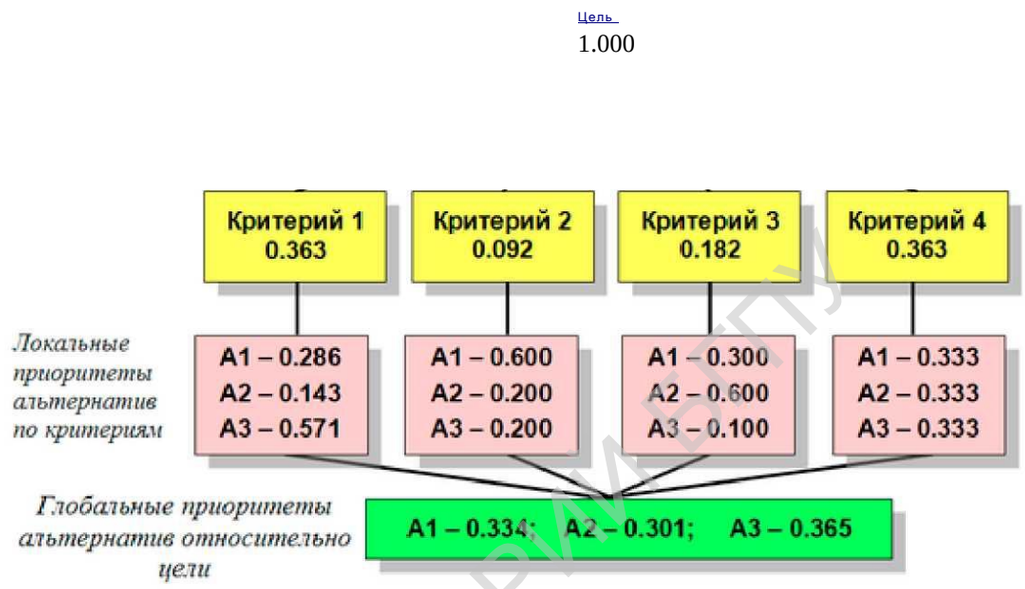
Простейшая иерархическая структура МАИ с приоритетами определенными по умолчанию.

На рисунке показана иерархия, в которой приоритеты всех элементов не устанавливались ЛПР. В таком случае по умолчанию приоритеты элементов считаются одинаковыми, то есть все четыре критерия имеют равную важность с точки зрения цели, а приоритеты всех альтернатив равны по всем критериями. Другими словами, альтернативы в этом примере неразличимы. Заметим, что сумма приоритетов элементов любого уровня, равна единице. Если бы альтернатив было две, то их приоритеты были бы равны 0.500, если бы критериев было 5, то приоритет каждого был бы равен 0.200. В этом простом примере приоритеты альтернатив по разным критериям могут не совпадать, что обычно и бывает на практике. Приведем пример, в котором локальные приоритеты альтернатив по разным критериям не совпадают. Глобальные приоритеты альтернатив относительно цели вычисляются путем умножения локального приоритета каждой альтернативы на приоритет каждого критерия и суммирования по всем критериям.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Более сложная иерархическая структура, содержащая глобальные и локальные значения приоритетов по умолчанию.

Если приоритеты критериев изменятся, то изменятся значения глобальных приоритетов альтернатив, следовательно, может измениться их порядок. На рисунке показано решение данной задачи с изменившимися значениями приоритетов критериев, при этом наиболее предпочтительной альтернативой становится А3.



Критика

В статье "О некорректности метода анализа иерархий" показана возможная некорректность работы метода анализа иерархий при определенных наборах входных данных и предложены направления его модификации.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

III. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ. ПРОГРАММА ЛИДЕРСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Введение

Специалисты полагают, что умение устраиваться на работу - своего рода искусство. Им обладает не всякий. Есть люди, которые делают стремительную карьеру, успешно продвигаясь по служебной лестнице. Для других поиск и смена работы - это болезненный процесс.

Успешная карьера сама по себе не делает человека счастливым. Но еще меньше шансов чувствовать себя счастливым у неудачников. Поэтому успех всегда желателен, но при этом важно, какой ценой он достигается. Ошибки в выборе карьеры и планировании ее рубежей могут привести к отрицательным последствиям. Овладение методами планирования карьеры уменьшает вероятность ошибок.

Кроме того, лучше подготовившись к действиям на рынке труда, Вы добиваетесь более значительных результатов с меньшими затратами времени, сил и средств. А это очень важно, поскольку кроме карьеры в жизни есть и другие интересные аспекты, которым стоит уделять внимание.

Только в последние несколько лет тема карьеры приобрела широкую популярность в среде отечественных ученых и практиков. Это вызвано реформированием всех основных сфер нашего общества, становлением рыночной экономики, повлекшими за собой изменение отношения ко многим процессам и явлениям, до сих пор остававшимися вне поля зрения в силу их негативного восприятия или низкого уровня актуальности. То, что раньше считалось отклонением от нормы, порождением буржуазного общества, капитализма, отождествлялось с карьеризмом, являющим собой лишь незначительное и девиантное проявления карьеры, сегодня возводится в ранг важного показателя развития человека в системе социальной структуры, существенного фактора и условия улучшения социально-психологического климата, повышения производительности труда в организации ее конкурентоспособности.

1. Планирование и развитие карьеры.

Процессная сущность карьеры отражена в большинстве определений этого понятия, о чем красноречиво свидетельствуют используемые в них термины "движение", "продвижение", "рост", а также подтверждается этимологией слова "карьера" (что в переводе с итальянского означает "бег").

Так под карьерой понимают "активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни" карьеру трактуют как движение человека в пространстве организационных позиций ,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

предполагающие последовательную смену функций статуса, социально-экономического положения . То есть карьера это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами признанными в обществе или организации. Таковыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии;

- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства;

- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рациональные предложения, судьбоносные для организации) его положение в коллективе;

- ступени власти как степени влиятельности в организации (участие в принятии важных решений, близость к руководству);

- уровни материального вознаграждения, дохода (уровень заработной платы и разнообразие социальных льгот). При этом следует подчеркнуть, что перечисленные блага могут быть рассмотрены как через призму субъективности человека, так и сточки зрения его среды (организации профессиональной сферы, общества), оценены как чисто субъективно в форме самоощущений, самооценки достижений, так и подкреплены признанием их в среде в виде повышения в должности, уровня оплаты и т.д. Например, человек может ощущать изменения своих навыков, знаний, но окружающие воспримут, "увидят" его профессиональный рост только после того, как ему повысят квалификационный разряд.

Таким образом, карьера - это процесс профессионального роста человека, роста его влияния власти авторитета, статуса в среде, выражений в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Карьера - это достижение успеха, видного положения в обществе, продвижение в какой-то деятельности. Это означает, что карьера -это успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т.д. Меры, предпринятые заблаговременно, не смогут изменить естественные процессы, но могут иногда их предотвратить и сделать их менее ощутимыми.

Говоря о планировании карьеры, можно считать, что речь идет о возможных наиболее целесообразных перемещениях. К оценке карьеры того или иного человека можно подходить по-разному: во-первых, с позиций окружения работника - людей, которые судят о его карьере исходя из собственных представлений; во-вторых, с позиций самого работника к своему положению в профессиональном плане, к своему статусу,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

достигнутому положению на иерархической служебной лестнице. Причем выбор приоритетов осуществляется работником исходя из своих жизненных целей, ценностной ориентации. Однако свою карьеру работник сравнивает не только со служебным продвижением, но и с жизненными целями.

В частности, цели карьеры состоят в том, чтобы:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;

- условия работы усиливали возможности человека и развивали их;

- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;

- труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;

- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.;

- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых.

Потребности человека, его жизненные цели, а следовательно, и цели карьеры различаются по периодам времени. Каждый человек в той или иной мере планирует свою карьеру, свое будущее, ориентируясь на потребности, способности, реальную оценку имеющихся социально-экономических условий реализации своих ожиданий (желаний) и т.п.

Пределы и скорость продвижения индивидов зависят от социальных возможностей развития способностей работника, его ценностных ориентаций на трудовую карьеру. Существенное влияние оказывает и возраст, хотя это влияние противоречиво (с одной стороны, биолого-психологические особенности организма, а с другой - опыт, образование, квалификация).

Важнейшим этапом планирования карьеры являются начальные шаги в трудовой жизни человека - от профориентации, оценки личностных качеств и потенциальных возможностей, уровня образования, мотивации и т.п. Многообразие факторов, их комбинации применительно к отдельным индивидам обусловливают и многообразие видов трудовой карьеры.

Карьера - это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Для одних людей карьера становится результатом реализации детального долгосрочного плана, для других (многие исследования показывают, что таких большинство) - это набор случайностей. Очевидно, что для успешной карьеры недостаточно одних пожеланий человека, даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенный элемент везения.

Чтобы свести все эти элементы воедино, человеку часто необходима внешняя помощь. Традиционно он получал эту помощь от родственников и знакомых, учебных заведений, которые заканчивал. В современном мире важнейшим источником поддержки личности в планировании и развитии карьеры становится организация, в которой он работает. Современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому искренне заинтересованы в развитии их карьеры. Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами.

Первый шаг в планировании карьеры - это выяснение интересов, склонностей, возможностей и навыков личности.

Карьера каждого человека проходит определенные стадии, и важно понять характер и природу каждого цикла карьеры.

Виды карьеры.

Многообразность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов, разнообразии подходов к ее типологизации. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев

КРИТЕРИИ КЛАССИФИКАЦИИ ВИДЫ КАРЬЕРЫ 1. СРЕДА

РАССМОТРЕНИЯ -ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ

-ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ

2. НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ РАБОТНИКА В СТРКУТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

-ВЕРТИКАЛЬНАЯ
-ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ
-ЦЕНТРОСТРЕМИТЕЛЬНАЯ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

3. ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ К ОПРЕДЕЛЕННОЙ СФЕРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	-КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА -КАРЬЕРА ЮРИСТА -КАРЬЕРА ВРАЧА
4. ХАРАКТЕР ПРОИСХОДЯЩИХ ИЗМЕНЕНИЙ. -ВЛАСТНАЯ	-КВАЛИФИКАЦИОННАЯ -СТАТУСНАЯ -МОНЕТАРНАЯ

По среде рассмотрения карьеру традиционно делят на профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, наконец уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

- вертикальное - именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры буквально понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- горизонтальное - имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.) К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, адекватным изменением вознаграждения);

- центростремительное - данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и не формального характера; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить такие виды карьеры, как властная (рост влияния), квалификационная, статусная, монетарная (карьера дохода).

Властная карьера связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.

Квалификационная карьера предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

Статусная карьера - это увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы.

Монетарная карьера - это повышение уровня вознаграждения работника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

Как основания для классификации могут быть использованы характеристики протекания процесса карьерного развития

КРИТЕРИЙ КЛАССИФИКАЦИИ	ВИДЫ КАРЬЕРЫ
1.НАПРАВЛЕННОСТЬ ПРОИСХОДЯЩИХ ИЗМЕНЕНИЙ	-ПРОГРЕССИВНАЯ -РЕГРЕССИВНАЯ
2.ХАРАКТЕР НАПРАВЛЕННОСТИ ПРОЦЕССА	-ЛИНЕЙНАЯ -НЕЛИНЕЙНАЯ
3.СТЕПЕНЬ УСТОЙЧИВОСТИ	-УСТОЙЧИВАЯ -НЕУСТОЙЧИВАЯ
4. СТЕПЕНЬ НЕПРЕРЫВНОСТИ	-НЕПРЕРЫВНАЯ -ПРЕРЫВИСТАЯ
5. ВОЗМОЖНОСТЬ	-ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ	-РЕАЛЬНАЯ
6. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЗАНИМАНИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ (ПОЗИЦИЙ)	-СУПЕРАВАНТЮРНАЯ -АВАНТЮРНАЯ -ТРАДИЦИОННАЯ
7. ВРЕМЯ ПРОХОЖДЕНИЯ СТУПЕНЕЙ КАРЬЕРЫ -ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО-КР	ИЗИСНАЯ -СКОРОСТНАЯ -НОРМАЛЬНАЯ

По характеру протекания различают линейный и нелинейный типы карьеры. При линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно, тогда как нелинейный тип характеризует движение осуществляющееся скачками или прорывами. Как частный случай данных типов выделяют застой (стагнация, тупик), стадию отсутствия каких либо существенных изменений в карьере.

По степени устойчивости, непрерывности оправдано деление карьеры соответственно на устойчивую и неустойчивую, прерывистую и непрерывную.

По возможности осуществления карьеру делят на потенциальную (лично выстраиваемый человеком трудовой жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей) и реальную (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени).

По скорости, последовательности прохождения ступеней карьерной лестницы различают скоростную, нормальную суперавантюрную, авантюрную, типичную, последовательно-кризисную и другие виды карьеры.

Кроме того, можно применить типологизацию карьеры по признаку принадлежности к определенной отрасли профессиональной деятельности, определенной профессии. Например, карьера менеджера, карьера преподавателя, юриста и т.д.

Карьера менеджера в свете выше изложенного представляет собой наиболее сложный вид карьеры.

Во-первых, она охватывает все перечисленные типы карьерного процесса, вбирает в себя все свойства. Присущие карьере вообще. Она может выражаться как в продвижении менеджера по ступеням иерархии, так и в

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

совершенствовании его профессионализма при движении менеджера по функциональным звеньям организационной структуры.

Во-вторых, сама профессия "менеджер" означающая тип руководителя, ориентированного на деятельность в условиях рыночной экономики, являет собой сложное образование , для овладения ею необходимо иметь самые высокоорганизованные из личностных качеств и способностей, обладать самыми сложными из практических навыков , и все это оказывает большое влияние на особенности карьеры в данной профессиональной деятельности.

В-третьих, являясь важной фигурой в организации, менеджер своим профессиональным ростом во многом определяет рост организации в целом, и особенности организации во многом взаимообусловлены особенностями личности менеджера, что тоже накладывает сильный отпечаток на характер карьеры. Будучи проводниками в жизнь программ по достижению целей организации, ответственными за успешность их выполнения, менеджеры, по сути, олицетворяют собой саму организацию, являясь носителями и "сеятелями" ее культуры, образа.

В-четвертых, менеджер, будучи в большей или меньшей степени (все зависит от его положения в иерархии) "законодателем" правил игры внутри организации являясь одновременно и создателем, и потребителем системы карьерного движения. Он создает социальный контекст, смысл трудовой деятельности в рамках организации и для подчиненных и для себя.

Таким образом, карьера менеджера как объект исследования представляет собой сложное, комплексное, многоаспектное явление, и для наиболее полного, адекватного ее изучения необходимо опираться на перечисленные принципы, правила и требования к осуществлению исследования карьеры вообще, учитывая при этом особенности карьеры менеджера в частности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Главная задача планирования и реализации заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнения ряда задач, а именно:

- достижение взаимосвязи целепологания организации и отдельного сотрудника;

- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

- обеспечение открытости процесса управления карьерой;

- устранение "карьерных тупиков", в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;

- повышение качества процесса планирования карьеры;

- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

- изучение карьерного потенциала сотрудников;

- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

- определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Как показывает практика, часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, что говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Приведем пример:

Одной из форм планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после второй мировой войны и доказала свою жизнеспособность и эффективность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе и все это в рамках одной компании. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях на прямую связывает себя с компанией, на которую он работает, понимает что его личное процветание зависит от процветания его компании. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем пожизненный наем имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25-30% работников в крупных компаниях; в случае ухудшения финансового положения компании все равно проводят увольнения: соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Японская система пожизненного найма - это одна из форм гарантированной занятости. В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого существуют и другие, кроме указанных выше причины:

- страх быть уволенным создает нервную обстановку и снижает производительность труда;

- страх, что применение нового оборудования приведет к сокращению рабочих мест, приводит к торможению технического развития производства;

- высокая текучесть работников обходится организации дорого, особенно организации с высококвалифицированным персоналом.

Обеспечение гарантий занятости - одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не желают рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам в праве решать, когда и кого уволить. Однако если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность труда, его качество и эффективность, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не выполнять какую - либо отдельную функцию. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний, которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом.

Этапы карьеры.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности:

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего потребности и отвечающие его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его личности, он заботится о безопасности существования.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Далее наступает **этап становления,** который длится примерно пять лет от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получить заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 - до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и заботы о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом, и к себе со стороны окружающих. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и к другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда. Но стремится увеличить другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

На последнем **пенсионном этапе** карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.) Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье.

Для того, чтобы управлять карьерой, требуется более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и учитывая сложившиеся социально-экономические условия. Нет ничего удивительного том, что он хочет иметь подробную информацию о перспективах своего служебного роста и возможностях повышения квалификации в данной организации, а также условиях, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремиться повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, тоже ставит определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Он должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может совершить неправильный выбор работы. И тогда начинается поиск новой работы.

Цели карьеры.

Допустим, человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своих сил и узнает, что для его знаний и умений работу найти трудно, так как очень много желающих работать в этой области, в результате чего здесь имеет место сильная конкуренция. Обладая способностью к самооценке и зная рынок труда, он может успешно найти отрасль и регион, где хотел бы жить и работать.

Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своих сил, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Некоторые цели карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;

- получить работу или должность, соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

- занимать работу или должность, которые усиливают Ваши возможности и развивают их;

- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;

- работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;

- иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;

- иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение;

- иметь работу или должность, позволяющие заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры - это по сути дела процесс постоянный.

Управление карьерой следует начинать уже при приеме на работу. Когда Вас принимают на работу, Вам задают вопросы, в которых изложены требования организации - работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие Вашим целям, формирующие Ваши требования.

Вот некоторые примерные вопросы, которые задают поступающие на работу работодателю:

- Какова философия организации в отношении к молодым специалистам?
- Каковы шансы на получение жилья?
- Имеется ли скидка при покупке работниками продукции, выпускаемой организацией?
- Практикуются ли в организации сверхурочные работы?
- Какие системы оплаты труда используются в организации?

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- Имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные учреждения?
- Будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?
- В случае сокращения работающих, смогу ли я рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве?
- Каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила: не теряй времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайся нужным инициативному, оперативному руководителю; расширяй свои знания, приобретай новые навыки; готовь себя занять более высокооплачиваемое место, которое становится (или вскоре станет) вакантным; познай и оцени других людей, могущих способствовать твоей карьере; составляй план на сутки и на всю неделю, в котором резервируй место для любимых занятий; помни, что все в жизни меняется: ты, твои знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда … уметь оценить эти изменения - важное для карьеры качество; твои решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между твоими интересами и интересами организации; никогда не живи одним прошлым; не допускай чтобы твоя карьера развивалась значительно быстрей чем у других; увольняйся как только убедишься, что это необходимо; думай об организации как о рынке труда, не забывай о внешнем рынке труда; не пренебрегай помощью организации в трудоустройстве, но надейся в поиске новой работы прежде всего на себя.

Карьера и мотивация.

Мотивация сотрудников всегда является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу уважающих себя компаний. Что движет людьми, пришедшими в компанию? Какие цели -личные и профессиональные - они преследуют? Чем можно их заинтересовать?

Компания может предоставлять достойную заработную плату, солидный социальный пакет и привилегии, прилагающиеся к должности (мобильные телефоны, личный секретарь, служебная машина и т.д.). Но все более менее успешные компании проявляют о своих работниках подобную заботу, а высококлассный персонал, редкий специалист или успешный топ - менеджер с большим опытом и в период кризиса без работы не остается. Его могут переманить конкуренты или более успешные на рынке компании.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Однако кроме материальных интересов, людьми профессиональными всегда движет еще что-то. Это "что-то" у каждого свое и, как правило, не лежит на поверхности. Люди хотят сознательно строить свою карьеру, заниматься любимым делом, получать реальные результаты, учиться новому, расширять свои возможности и полномочия, занимать определенное положение в социальной профессиональной среде.

Часто проводя на фирме оценку персонала, руководство интересуется именно индивидуальной мотивацией сотрудников. В итоговом отчете требуется не просто нарисовать портрет человека, а выявить его стремления и пожелания и их соответствие реальному потенциалу. Грамотные руководители и менеджеры по персоналу могут использовать эти сведения для того чтобы сделать карьерное продвижение человека сильным мотивирующим фактором. Если сотрудник будет видеть для себя желанные перспективы продвижения на данной фирме, его вряд ли прельстят предложения более высокой зарплаты (если только материальный стимул не является для него единственно значимым, но за такого работника пожалуй не стоит и держаться). Видение "желаемого будущего" и ощущение его реальности, уважение к интересам и ценностям каждого значимого для фирмы человека, помогают создать сплоченную команду, которая будет продуктивно работать и не разбежится при малейших признаках финансовых затруднений.

Проведя оценку персонала на многих предприятиях и фирмах больших и малых можно сделать некоторые обобщения и предложить типологию людей, строящих свою карьеру в зависимости от личностных особенностей.

В основе типологии лежат три характеристики, которые, как правило, входят в список критериев оценки персонала на фирме.

1. *Самооценка*. Она, безусловно важна, поскольку отражает уверенность человека в своих профессиональных и личных силах, его самоуважение и адекватность происходящему. Оптимальная реальная высокая самооценка, уважение к себе при трезвой оценке своих возможностей и способностей. Заниженная самооценка приводит к "выученной беспомощности"- человек заранее опускает руки перед трудностями и проблемами, поскольку "все равно ни на что неспособен". Завышенная самооценка чревата чрезмерными претензиями на внимание к своей персоне и опрометчивыми решениями.

2. *Уровень притязаний*. Высокий уровень притязаний указывает на то, что человек хочет много достичь в жизни, подняться по социальной или профессиональной лестнице завоевать свое место под солнцем. Он готов для этого рисковать и браться за трудные задачи. Но реальных результатов он достигнет только в том случае, если ему есть на что опереться. В противном

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

случае он может потерять все. Низкий уровень притязаний бывает у людей, предпочитающих синицу в руках. Как правило, для них важнее не потерять достигнутое и избежать неудачи.

3. *Локус контроля*. Это показатель ответственности человека. Люди с внешним локусом контроля ищут объяснения всего происходящего в стечении обстоятельств и поступках других людей. В крайних вариантах безответственны, всегда себя оправдывают и не стесняются сваливать вину за свои ошибки на окружающих. Внутренний локус контроля говорит об ответственности за свои поступки и способности делать выводы из собственных ошибок, иногда приводит к склонности к самообвинениям.

В реальной жизни наиболее часто встречаются 6 типов подхода к построению карьеры.

1. *АЛПИНИСТ*. (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус).

Нормальный человек делающий карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей. Как правило, проходит все ступени снизу до верху, отрабатывает свое продвижение. Хороший профессионал и менеджер, делает следующий шаг только хорошо закрепившись и подстраховавшись. Хорошо технически оснащен. Полон решимости дойти до вершины и будет ее штурмовать до победы. Ему почти не надо специально помогать, достаточно просто не мешать. Он не склонен к резким необдуманным решениям, и если не вставлять ему палки в колеса, он не бросит компанию в трудную минуту. О том, что ему необходимо он скажет сам и добьется получения желаемого.

2. *ИЛЛЮЗИОНИСТ*. (Высокая самооценка, высокий уровень притязаний внешний локус контроля.)

Тоже стремиться к высотам и верит в свои силы, несклонен в большей степени использовать благоприятные обстоятельства, чем отрабатывать ситуацию. Мастер "видимостей", предпочитает казаться в большей степени, чем "быть". Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо умеет его эксплуатировать. Ждет самую высокую волну, которая подняла бы его на верх. Может манипулировать окружающими, не склонен брать на себя большую ответственность. Без угрызений совести уйдет к конкуренту при более выгодном предложении. Удержать его может только высокая успешность компании в целом и внешние знаки его собственного высокого статуса в компании, поскольку он очень ориентирован на имидж. Может хорошо выполнять представительские функции, если это не требует глубокого анализа и ответственных решений. В качестве "лица" компании может быть весьма полезен, эта деятельность одновременно будет

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

удовлетворять его самолюбие и ощущение принадлежности к высокому социальному кругу.

3. *МАСТЕР* (Высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний локус контроля.)

Ему интересно осваивать новые области в своей профессии или даже смежные профессии. Почувствовав себя уверенно и получив результат, может потерять интерес. Продвижение по социальной лестнице его интересует мало. Главное - интересная насыщенная жизнь, ощущение движения вперед (а не вверх). Может принимать неожиданные для окружающих решения об уходе или смене деятельности. Но если вы дадите ему развиваться, повышать свою квалификацию он будет "ваш". Если вы почувствуете, что он охладел, предложите ему развивать новое направление или поставьте перед ним интересную проблему - даже если его нагрузка удвоится, он справиться, почувствовав вновь интерес к жизни.

4 *МУРАВЕЙ.* (Низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний локус контроля.)

При этом может быть хорошим профессионалом в своем деле. Работает строго по задачам, которые должны быть конкретно сформулированы, но не оттого, что глуп, а из-за боязни совершить ошибку. Как исполнитель очень ценен. Если хотите его удержать, не грузите его полномочиями и принятием ответственных решений, не предлагайте ему резких повышений - может уйти, испугавшись. Четкие инструкции, отсутствие свободы выбора и похвала руководства будут ему лучшей наградой. Если все же вы хотите его продвигать, делайте это постепенно и давайте ему "опору" в качестве компонентных заместителей или грамотного руководителя более высокого звена.

5. *КОЛЛЕКЦИОНЕР* (Низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля)

Хочет достичь вершин, но слишком долго готовиться начать профессиональную деятельность. Получает иногда несколько образований, заканчивает массу курсов. На собеседование приходит с горой дипломов и удостоверений, при этом реального опыта работы, как правило, почти не имеет. Считает, что знает все, но не решается приступить к работе, поскольку это может подорвать его неустойчивое внутреннее равновесие и слабую веру в свои силы. Весьма туманно представляет себе свой карьерный путь, но четко знает, что "хотел бы стать начальником". Его денежные притязания как правило на много выше его реальной стоимости. Однако если он смирит свои амбиции и начнет работать с невысокой должностной ступеньки, постепенно может стать хорошим сотрудником, особенно при наличии грамотного

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

наставника. Перед продвижением по службе также нуждается в адаптационном тренинге или курсе повышения квалификации.

6. *УЗУРПАТОР*. (Низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля)

Надеется в жизни в основном на себя, движется по карьерной лестнице, погоняемый самолюбием. Но недоверие к окружающим и склонность к самоугрызениям ему очень мешают. Чувствует себя ответственным за происходящее на фирме, поэтому старается контролировать не только свою работу, но и работу соседних подразделений, часто произвольно расширяя свои полномочия. Успешно работает в стабильной ситуации, но когда она становится неопределенной, решения принимаются хаотично. Неуверенность заставляет его примыкать к сильным группам, но недоверие не дает использовать открывающиеся возможности. Ориентирован на вертикальную карьеру, авторитарный стиль управления. Важно видеть перспективы, которые он может достигнуть на фирме, а также возможность профессионального обучения. Умеет принимать ответственные решения, но доведением дела до результата должны заниматься его подчиненные. Для людей такого типа эффективным может быть тренинг личностного роста.

Типология карьеры.

Классификация управленческих карьер осуществляется по четырем показателям. Первый-скорость продвижения по уровням иерархии системы управления. Если два человека включались в управленческую деятельность одновременно, а в 40 лет один занимает пост министра, другой - начальника группы в научно-исследовательском институте, то очевидно, что скорость продвижения первого значительно выше. Второй показатель, которым нельзя пренебрегать, если речь идет о типологии карьеры - последовательность занимаемых должностей (позиций). Скорость продвижения может быть обеспечена быстрым и успешным освоением управленческой деятельности на каждом из уровней или пропуском нескольких ступеней. Третий показатель - перспективная ориентация, подразумевающая три варианта: на вышестоящие должности (расширение влияния), на сохранение занимаемой позиции и на борьбу за ее удержание. Четвертый показатель - личностный. Целями которого могут быть самореализация, личное обогащение, самоутверждение, власть, решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе.

Зарубежные исследования свидетельствуют о том, что классификации, построенные на основе перечисленных показателей, ограничены несколькими ведущими типами карьеры. Для нашей страны характерны по

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

крайней мере восемь типов карьеры, которые в значительной степени определяют организационное поведение руководителей.

Суперавантюрная карьера предполагает очень высокую скорость должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней а иногда резкое изменение сферы деятельности. Как исторический опыт, так и статические данные свидетельствуют о том, что суперавантюрные карьеры заканчиваются крахом. Отмечается значительное увеличение карьер такого типа, что связано с кризисными явлениями в экономике и обществе. Авантюрная карьера определяется пропуском двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или существенным изменением сферы деятельности. В недалекой истории увеличение количества авантюрных карьер связано с широкой компанией выборов руководителей всесоюзными и общегородскими конкурсами на должности директоров предприятий.

Традиционная (линейная карьера - это постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда с непродолжительным понижением в должности. Традиционная карьера позволяет руководителю предприятия овладеть необходимыми знаниями, накопить достаточный опыт. Успешность карьеры во многом определяется особенностями планирования управленческого развития внутри организации.

Последовательно-кризисный тип карьеры характерен для периодов революционных преобразований, которые предполагают адаптацию руководителей к переменам. Невозможность адаптации снижает должностной уровень ("по ступенькам вниз"), ориентирует на борьбу за сохранение занимаемой позиции и личные интересы.

Прагматичный (структурный) тип карьеры. Представители этого типа отдают предпочтение наиболее простым способам решения карьерных задач. Для них характерно изменение сферы деятельности, организации в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного и того же класса управления. Преимущество отдается личным интересам.

Отбывающий тип карьеры. Для этой группы руководителей карьера завершена. Перемещение вниз - маловероятно, а движение вверх невозможно. Основная задача руководителя - удержать занимаемую позицию. И здесь преобладает ориентация на личные интересы.

Преобразующий тип карьеры связывают с " завоеванием мира". Для этого типа карьеры, сходного с авантюрным, характерна высокая скорость должностного продвижения (расширения влияния), которое может быть как постепенным, так и скачкообразным. В этом случае карьера строится либо в

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

новой области или сфере производства, либо в ее основе лежит выдающаяся идея.

Эволюционный тип карьеры. Должностное продвижение (рост влияния) осуществляется вместе с ростом организации. Руководители ориентированы на дальнейшее продвижение, совмещение общественных личных интересов. Типология карьеры позволяет прогнозировать поведение руководителей. Преобладание того или иного типа карьеры зависит от социально-экономической ситуации, формы собственности, отрасли производства, особенностей конкретной организации. Например, исследования показали следующее распределение типов карьеры директоров крупных хлебопекарных заводов: 59% - традиционные, 25% - отбывающие, по 8% -авантюрных и прагматичных (структурных).

Неизбежен, рост количества фирм, занимающихся подбором и оценкой персонала. Это связано с повышением требований к руководителям всех уровней иерархии управления, а также цены ошибок, допущенных при подборе кадров.

Достойное место в ближайшее время займут локальные системы формирования управленческих кадров крупных организаций, базирующихся на планировании карьеры и собственном (внутриорганизационном) видении мира. Такие системы уже существуют в крупнейших банках, на совместных предприятиях.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

2. Программа лидерской эффективности.

Изучение процесса эффективного лидерства привело к созданию системной модели. Она в значительной степени расширила взгляд на лидерство. В конце 1995 г в США на основании проведенных исследований, широких опросов практиков, ученых была разработана модель лидерства.

Модель «Основы эффективного лидерства» разрабатывалась в рамках единой государственной программы в течение пяти лет специальной комиссией под руководством вице-президента Горна. Перед программой ставились следующие задачи:

- создание гибкой и надежной системы найма;
- преобразование квалификационной системы;
- улучшение системы исполнения решений;
- совершенствование системы обучения и развития служащих;
- обеспечение равных возможностей для всех работающих сотрудников;

- сокращение бумажных потоков;
- формирование партнерских отношений между служащими и руководителями.

Разработанная модель лидерства является иерархической, ориентирована на стратегический, оперативный и тактический уровни руководства. Кроме того, она является ступенчатой, позволяет последовательно развивать и совершенствовать качества персонала (Табл. 1). Приведенное здесь определение каждого из качеств, раскрывает его основное содержание.

Модель «Основы эффективного лидерства» Таблица

Руководители	Деловые качества	Определение качества
Высший уровень компетентности	Общее видение ситуации Осведомленность о внешней обстановке	Развитие общего видения в организации, обеспечение широкой поддержки в проведении организационных изменений; Информированность о законах, политике и политиках, административных приоритетах, тенденциях, специальных интересах; понимание внешнего воздействия отдельных лиц и документов; широкое использование информации при принятии решений.
Средний уровень компетентности	Творческое мышление Планирование и оценка результатов Ориентация на потребителей Управленческий контроль и интеграция Финансовое управление Управление	Развитая интуиция и умение решать проблемы; поощрение инновационной активности у других; Определение политики, основных направлений развития, панов и приоритетов; изыскание необходимых ресурсов; планирование и координация действий с другими; оценка прогресса и результатов деятельности; повышение

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

	технологиями	эффективности организации; Активное изучение потребителей, удовлетворение их запросов, постоянный поиск путей совершенствования услуг, продуктов процессов; Обеспечение интеграции организационных процессов, содействие эффективной работе; Подготовка и утверждение бюджета, контроль расходов, управление договорами и заявками; Содействие персоналу в получении информации о новых технологиях, применение новых технологий для нужд организации, обучение персонала;
Нижний уровень компетентности	Управление многообразной рабочей силой Управление конфликтами Влияние и ведение переговоров Формирование команды	Признание важности культурных, ценностных, этнических, половых и других индивидуальных различий, содействие занятости и развитие возможностей для такой рабочей силы; Предупреждение или разрешение противостояния, несогласия и споров в конструктивной манере; Получение информации об отдельных сотрудниках и основных группах, тесная связь с ними, использование переговоров, убеждений и власти для достижения целей Обеспечение сотрудничества, коммуникаций и согласия в группе на основе консенсуса;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Основы компетенции	Устные коммуникации Письменные коммуникации Решение проблем Лидерство Навыки межличностных отношений Самоуправление Гибкость Решительность Техническая компетентность	Умение слушать других; делать ясные и эффективные устные сообщения для отдельных сотрудников и групп; Эффективные коммуникации, понимание и критическое восприятие письменных сообщений; Выявление и формулирование проблем, анализ соответствующей информации, поиск альтернатив и планирование мер по решению проблем; Демонстрация и поощрение высоких стандартов поведения, приспособление стиля управления к ситуации и людям, умение мотивировать и руководить ими; Понимание и соответствующее реагирование на потребности, чувства, способности и интересы других, обеспечение обратной связи и беспристрастная оценка людей; Реалистическая оценка собственных достоинств, слабостей, влияния на других; обеспечение обратной связи; постоянная работа по достижению цели; уверенность в своих силах; саморазвитие, эффективное управление собственным временем; Приспособление к изменениям в рабочей среде организации, эффективная борьба со стрессами; Активные действия и готовность к риску, когда это необходимо; принятие трудных

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

решений в сложных ситуациях;

Демонстрирование высокого умения и понимание его значения в сферах ответственности.

Анализ таблицы 1 показывает, что для каждого уровня руководства существует свой характерный набор деловых качеств и уровень компетентности. При этом более высокий уровень управления организацией требует и большей компетентности. Отметим также, что для предпринимательской малой или средней организации руководитель должен объединять в себе все эти качества. Такие требования предполагают не только наличие таланта, но и значительного запаса специальных знаний.

Модель лидерства унифицирует основные требования к руководителям различных уровней. Это, в свою очередь, позволяет:

- создавать систему отбора новых работников, ориентированную на развитие требуемых качеств и знаний;
- проводить оценку персонала в соответствии с выбранными стандартами.

Эта системная модель была увязана с ситуационной моделью деятельности руководителя, получившей название «Ядро квалификации руководителей». Она ориентирована на деятельность руководителей высшего звена. Модель, ставит в соответствие каждому направлению деятельности руководителя определенные деловые качества. Овязь ситуаций и качеств в таблице 2 выделена темным цветом.

«Основы эффективного лидерства» и «Ядро квалификации руководителей» Таблица 2

Направление деятельности Качества и сферы компетентност	Стратегическое видение	Управление человеческими ресурсами	Развитие и оценка персонала	Планирование и управление ресурсами	Представление интересов организации и взаимодейст

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

и					вие
Управление конфликтами					
Творческое мышление					
Ориентация на потребителя					
Решительность					
Осведомленность о внешней обстановке					
Финансовое управление					
Гибкость					
Управление человеческими ресурсами					
Влияние и ведение переговоров					
Навыки межличностны					

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

х отношений					
Лидерство					
Управленческий контроль и интеграция					
Управление многообразной рабочей силой					
Устные коммуникации					
Планирование и оценка					
Решение проблем					
Самоуправление					
Формирование команды					
Техническая компетентность					
Управление технологиями					

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Общее видение					
Письменные коммуникации					

Из таблицы 2 видно, что в ядро квалификации высших руководителей входят:

- стратегическое видение;
- управление человеческими ресурсами;
- развитие и оценка программ;
- планирование и управление ресурсами;
- представление интересов организации и взаимодействие.

Рассмотрим содержание этих действий.

Стратегическое видение - это способ обеспечить реализацию организационных целей, приоритетов, ценностей и других задач, учитывать их при принятии решений и добиваться понимания предназначения организации и стратегического видения среди подчиненных. Эта сфера квалификации охватывает следующие ключевые характеристики:

- определение и обобщение основных проблем, влияющих на организацию, включая политические, экономические, социальные, технологические и административные факторы;
- понимание роли и отношений между различными элементами национальной политики в процессе реализации, включая президента, политических руководителей, законодателей, суд, государственные и местные власти, группы интересов;
- руководство и мотивацию управляющих для использования стратегического планирования и элементов управления качеством.

Управление человеческими ресурсами понимается как способность вырабатывать стратегию управления человеческими ресурсами для осуществления миссии организации, реализации стратегического видения, а также обеспечения максимального использования творческого потенциала всех служащих.

Развитие и оценка программ предполагает способность определять цели политики и программ, создавать структуры и процессы, необходимые для

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

осуществления миссии, необходимые для осуществления миссии и стратегического видения в организации, формировать соответствующие предпосылки для выполнения программ и их регулирования, постоянно проверять качество программ.

Планирование и управление ресурсами требует наличия способностей изыскивать и управлять финансовыми, материальными, информационными ресурсами с целью выполнения миссии организации, задач программ и реализации стратегического видения.

Представление и интересов организации и взаимодействие понимается как способность объяснить и защищать интересы организации, вести переговоры с отдельными индивидуумами и группами как внутри, так и выше, развивать широкие информационные сети с другими подразделениями и организациями.

Каждый кандидат претендующий на высокую должность, обязан соответствовать модели «Ядро квалификации высших руководителей» либо предоставить план по достижению уровня квалификации, заложенному в эти требования. При конкурсе кандидат заполняет документ специальной формы, где отражает свою деятельность, контекст в котором она протекала и ее результаты. При этом он обязательно должен привести пример из своего профессионального опыта, подтверждающего самооценку по каждому из 22 качеств, составляющих основу лидерства. Затем специальный совет проверяет компетентность кандидата и дает заключение в соответствии с требованиями ядра квалификации высших руководителей. Отметим, что в модель не включены технические и профессиональные знания и навыки.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Заключение

Профессиональная карьера выполняет важные функции в трудовой деятельности работника. Она стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом. Реальная перспектива должностного продвижения складывается на основе оценки работником существующих условий для продвижения и самооценки своих возможностей. Кроме того смена ориентиров в кадровой политике организация в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой деятельности приумножит его кадровый потенциал, изменит представление работников о своей профессиональной деятельности.

Управление деловой карьерой сотрудников - одно из приоритетных направлений в работе с персоналом. И если в западных компаниях работа в

данной области ведется постоянно и уже довольно давно, то для отечественного бизнеса - это понятие еще довольно новое.

Управление карьерой сотрудников - мероприятие, требующее определенных материальных затрат со стороны компании. Но эти затраты с лихвой окупаются конкурентными преимуществами, которые компания получает взамен. Персонал, пожалуй, самый важный вид ресурсов из имеющихся в распоряжении любой организации. Следовательно, затраты на его развитие являются не чем иным как инвестициями в стабильное и успешное «завтра» компании.

Главной задачей планирования карьеры сотрудников является обеспечение соответствия между потребностями сотрудников в должностном и профессиональном росте, их потенциальными возможностями и потребностями организации в персонале различных специальностей и квалификации.

А также, выявляя индивидуальные потребности сотрудников, гармонизируя их с необходимым результатом деятельности коллектива, вырабатывая взаимодополняющие друг друга схемы индивидуальной и групповой мотивации, лидер способствует формированию стимулирующей атмосферы для деятельности сотрудников, обеспечивая тем самым его конкурентоспособность.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Планирование и развитие карьеры

Говоря о планировании карьеры, можно считать, что речь идет о возможных наиболее целесообразных перемещениях. К оценке карьеры того или иного человека можно подходить по-разному: во-первых, с позиций окружения работника - людей, которые судят о его карьере исходя из собственных представлений; во-вторых, с позиций самого работника к своему положению в профессиональном плане, к своему статусу, достигнутому положению на иерархической служебной лестнице. Причем выбор приоритетов осуществляется работником исходя из своих жизненных целей, ценностной ориентации. Однако свою карьеру работник сравнивает не только со служебным продвижением, но и с жизненными целями.

В частности, цели карьеры состоят в том, чтобы:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;
- условия работы усиливали возможности человека и развивали их;

- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;
- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.;
- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых.

Планирование карьеры

В области государственной политики на рынке труда в ближайшие годы должны быть решены проблемы роста безработицы и нехватки квалифицированных кадров. С одной стороны, в результате экономических реформ в транспортной сфере, электроэнергетике и реструктуризации основных отраслей производства рабочие места ежегодно теряют сотни тысяч человек. С другой стороны, предприятия и организации, внедряющие современные технологии, не могут найти профильных специалистов. Высшие учебные заведения страны слабо переориентируются на подготовку молодых специалистов востребованных профессий.

За последние четыре годы уровень безработицы снизился с 13 до 7% экономически активного населения и составляет около 5 млн человек. Однако Министерство труда и социальной политики считает, что существующий уровень занятости не отражает происходящие в экономике процессы, а является следствием недостаточной производительности труда и низкого качества рабочей силы. Лишь 5% экономически активного населения в России может быть отнесено к категории специалистов с высшей квалификацией. Для сравнения: в ФРГ доля таких специалистов составляет 56%, в США - 43%.

При этом в одних секторах экономики имеется много свободных рабочих мест, а в других секторах избыток рабочей силы. Дело в том, что система подготовки в вузах и системе среднего специального образования не отвечает потребностям экономики. Более 40% выпускников ПТУ не могут найти работу по специальности. В ближайшие годы Минтруда прогнозирует рост числа безработной молодежи и с высшим образованием.

Другая причина неравномерного распределения рабочей силы -выраженная дифференциация уровня оплаты труда по отраслям. Размер заработной платы в сельском хозяйстве, сфере образования и медицины ниже прожиточного минимума. Самый высокий уровень заработной платы сегодня

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

имеют сотрудники добывающих компаний и работники сферы коммуникаций.

Создать финансовые стимулы для роста занятости в «непрестижных» секторах правительство не может. Доходы бюджета не позволяют даже в обозримой перспективе приравнять размер минимального размера оплаты труда к прожиточному минимуму. Потому главной задачей в сфере трудовых отношений правительство объявило приведение системы подготовки и переподготовки кадров в соответствие с потребностями экономики. По прогнозам Минтруда, потребности экономики будут серьезно меняться в ходе структурных реформ. Производительность труда возрастет, и предприятия станут избавляться от кадрового балласта. Если за ближайшие три года валовой внутренний продукт вырастет на 21%, то армия безработных увеличится до 5,8 млн человек и составит 8,1% экономически активного населения.

Еще один современный аспект рынка труда - это сохраняющаяся разница в уровне заработной платы у специалистов одного и того же уровня квалификации. Если раньше этот разброс больше всего определялся формой собственности организации (государственная или коммерческая), то теперь к этим критериям добавились и такие, как величина организации, сфера деятельности и т.д.

Перечисленные тенденции развития рынка труда предъявляют особые требования к выпускникам вузов - вы должны быть готовы заявить о себе как о гибкой и хорошо адаптируемой личности - такой, которая готова принять вызов складывающейся ситуации и выстроить оптимальный карьерный путь.

Динамичная карьера в настоящее время считается одним из ключевых показателей делового успеха и ощутимым результатом профессиональной деятельности человека.

Карьера - закономерный результат успешной профессиональной деятельности, направленной на максимальную реализацию делового и личностного потенциала сотрудника и связанной с системой его жизненных ценностей.

Традиционный подход к описанию профессионального развития сотрудника в организации предполагает выделение этапов карьеры по критерию возраста, однако этап профессионального роста не всегда связан с возрастом. Важно разделять временной период развития личности и фазы развития профессионала. Современный подход к характеристике этапов карьеры позволяет выделить следующие периоды, которые можно рассматривать как фазы становления профессионала:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

				«Наставник»
			«Авторитет»	Мастер своего дела, передает опыт ученикам
		«Мастер»	Опытный работник, творчески решает сложные профессиональные задачи	
	«Адепт»	Опытный работник, успешно справляется с профессиональными функциями		
«Оптант»	Работник, осваивает азы профессии			
Работник, делает выбор карьеры				

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации, фиксирующий оптимальное развитие работника для занятия им определенной позиции, представляет собой карьерограмму -формализованное представление о том, какой путь может пройти сотрудник, если он мотивирован на карьерный рост, планирует карьерный путь и обладает карьерным потенциалом. .[1]

Например, применительно к системе высшей школы служебную карьеру можно представить в виде последовательного замещения различных должностей профессорско-преподавательского состава:

ассистент — старший преподаватель — доцент — профессор — зав. кафедрой — декан факультета — проректор — ректор.

Представленная карьерограмма преподавателя высшей школы отражает традиционную модель карьерного продвижения и предполагает должностной рост «по вертикали» от младших должностей к старшим, в процессе которого работник осваивает необходимые знания, умения, навыки, накапливает профессиональный опыт. В то же время существует и поливариативный тип карьеры, при котором работник может развивать и совершенствовать свои способности в пределах не одной, а нескольких профессиональных сфер. Так, преподаватель может переходить с педагогической работы на административную (например, с должности старшего преподавателя на

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

должность главного специалиста учебного или учебно-методического отдела, с должности доцента на должность начальника отдела и т.д.) или совмещать оба вида деятельности.

Выбор человеком того или иного типа карьерного продвижения зависит от интересов, профессиональных установок и мотивов профессиональной деятельности.

Одним из известных исследователей деловой карьеры Э. Шейном выделено семь основных карьерных стратегий («якорей»), с помощью которых можно характеризовать карьерные устремления человека и место карьеры в системе его жизненных ценностей.

1. Профессиональная компетентность. Эта установка связана с поиском человеком признания своих способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т. д.). В случае, если работа не позволяет их развивать, быстро теряется интерес к ней.

2. Менеджмент. В данном случае первостепенное значение имеет ориентация личности на должность, позволяющую управлять организацией дела: объединять усилия других людей и нести полноту ответственности за конечный результат.

3. Автономия (независимость). Первичная забота для личности с этой ориентацией - освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений.

4. Стабильность. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Различают два типа стабильности - стабильность места работы и стабильность места жительства.

5. Служение. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше».

6. Вызов. Основные ценности в карьерной ориентации этого типа -конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач.

7. Предпринимательство. Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску.

Выделенные Э. Шейном карьерные ориентации легли в основу предложенной автором методики «Якоря карьеры». В третьем разделе

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

пособия приводится текст методики для проведения самодиагностики карьерных устремлений.

В течение своей профессиональной жизни работники могут выбрать различные варианты карьерного продвижения:

1 - продвижение по служебной лестнице в одной организации в рамках одного вида деятельности;

2 - продвижение по служебной лестнице в одной организации со сменой вида деятельности;

3 - переход в другую организацию в рамках того же вида деятельности;

4 - переход в другую организацию со сменой вида деятельности. .[1]

Мотивация выбора того или иного варианта карьерного продвижения связана, с одной стороны, с мотивами профессиональной деятельности, с другой - с приверженностью организации, кроме того, на мотивы выбора оказывают влияние объективные и субъективные факторы, способствующие карьерному продвижению. Среди факторов, так или иначе влияющих на мотивацию карьерного роста, выделяются социально-политические, организационные, гендерные, личностные.

Современные социологические исследования по проблеме карьеры показывают, что среди факторов, влияющих на профессиональную и должностную карьеру, респонденты на первое место ставятсобственные усилия, накопленные знания, умения и профессиональный опыт. Подобный взгляд на карьеру противоположен бытовавшему в советский период мнению о том, что на должность назначают «сверху» и тогда, когда сочтут нужным, и отражает современную позицию, при которой карьера рассматривается как результат реализации собственного профессионального и личностного потенциала и зависит прежде всего от усилий самого человека.

В число ведущих факторов карьеры входит также желание повысить уровень жизни, улучшить свое материальное положение при занятии более высокой должности, то есть материальные стимулы являются одними из определяющих в мотивации к карьерному росту. Довольно большую значимость имеет такой фактор, как честолюбие.

Таким образом, наличие у вас здоровых карьерных амбиций, наряду с оптимальной оценкой своих возможностей и направленностью на развитие своего потенциала, может обеспечить вашу должностную и профессиональную карьеру.

На деловую карьеру человека оказывает влияние гендерный фактор -принадлежность к мужскому или женскому полу. Так, гендерный анализ результатов социологических исследований выбора карьерных стратегий

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

показывает, что в карьерных установках опрошенных мужчин и женщин существуют различия, которые касаются таких карьерных установок, как «менеджмент», «стабильность» и «вызов». У мужчин по сравнению с женщинами более выражены карьерные ориентации на менеджмент и вызов. У женщин в сравнении с мужчинами более выражена карьерная установка на стабильность. Это говорит о том, что для мужчин более действенным мотивирующим фактором карьеры является управление людьми, их прежде всего интересует возможность объединять усилия других людей, полнота ответственности за конечный результат. Наряду со стремлением руководить, доминирующей карьерной мотивацией мужчин является преодоление препятствий, решение трудных задач. Рутинная, ежедневная работа может привести к демотивации, потере трудового энтузиазма.

Для женщин ключевую роль при выборе карьерной стратегии играет стремление работать в организации, в которой обеспечивается достаточно длительный срок занятости, стабильно выплачивается заработная плата. Гендерно не детерминированы такие карьерные стратегии, как «профессиональная компетентность», «автономия», «служение» и «предпринимательство».

Карьера человека будет успешнее тогда, когда его карьерные устремления совпадают с системой жизненных ценностей. Жизненные ценности реализуются в различных сферах. Под жизненной сферой понимается социальная сфера, в которой осуществляется деятельность человека.

Важнейшими жизненными ценностями для человека, как правило, являются сохранение индивидуальности и саморазвития, что отражает переход от коллективистских установок в общественном сознании к акцентированию внимания на индивидуальном развитии и самореализации личности, а также ценности, связанные с достижением профессиональных успехов и вознаграждением по результатам деятельности. Известно, что одним из условий эффективной организации труда является вознаграждение, адекватное затраченным усилиям и полученным результатам. То, что достойное вознаграждение за достойный труд попадает в число ведущих ценностей людей, свидетельствует о понимании и принятии законов рыночной экономики.

Главная задача планирования и реализации заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнения ряда задач, а именно:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

v достижение взаимосвязи целепологания организации и отдельного сотрудника;

V обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

V обеспечение открытости процесса управления карьерой;

V устранение "карьерных тупиков", в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;

V повышение качества процесса планирования карьеры;

V формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста , используемых в конкретных карьерных решениях;

V изучение карьерного потенциала сотрудников;

V обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

V определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Как показывает практика, часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, что говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то каких показателей он должен добиться , чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Этапы развития карьеры

Существуют различные классификации и способы структуризации различных этапов развития карьеры. Возможно, например, выделить преобладающую эмоциональную составляющую в отношении своей работы в любой организации.

1. Исследование. Люди готовятся к вступлению в ряды наемных работников и делают акцент на приобретении требующихся для этого навыков.

2. Вступление в организацию. Индивидуум готов выбрать работу из имеющихся у него предложений. При принятии решения необходимо учитывать свои навыки и интересы.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

3. Упрочение положения. Оно происходит, когда индивидуумы определяют предпочтительное для себя занятие и приобретают дополнительные навыки, чтобы иметь возможность далее продвигаться по службе.

4. Поддержание. На этой стадии происходит переоценка целей в середине карьеры. Индивидуумы анализируют свои таланты и определяют потребность овладеть новыми навыками, чтобы по-прежнему представлять интерес для рынка.

5. Расставание. На этой стадии акцент делается на подготовке к уходу из организации или выходу на пенсию.

Планирование карьеры достаточно тесно связано с определением главных жизненных целей, которые, в свою очередь, имеют возрастные особенности. Схематично специфику мироощущения и основные направления рационализации своих усилий можно сформулировать следующим образом.

20 лет. Вы учитесь или собираетесь учиться. Мир представляется вам переполненным возможностями, а ваше понимание его сути — полным и всеобъемлющим. Постарайтесь трансформировать сверхуверенность в активные целенаправленные размышления и действия, помогающие точнее сориентироваться в своих способностях и предпочтениях. Непрерывно укрепляйте фундамент своих знаний и навыков. Попробуйте научиться ценить время.

25 лет. Трудовая деятельность началась. Уже на первых шагах встретились разнообразные сюрпризы. Не теряйтесь, расширяйте свой кругозор, но не разбрасывайтесь. Стремитесь достигать конкретных результатов и учиться думать о стратегических перспективах своей деятельности, а также вообще комплексно размышлять о жизни, включая личную.

30 лет. Может быть, вы достигли многого из того, что хотелось, может быть, пребываете в кризисе развития. А может быть, и то и другое одновременно. Думайте, учитесь всему, чему можете, на работе и в свободное время. У вас же есть образование, определенные знания и навыки. Не упускайте возможность повысить квалификацию. Делайте ставку на то, что вам нравится. Развивая свои сильные стороны, вы превосходно справитесь с последующими задачами. Формируйте свой дом. Неважно, кто вы — мужчина или женщина, в любом случае без понимающего вас спутника жизни вы будете значительно менее успешны в своей деятельности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

35 лет. С кризисом развития вы уже справились, поднимаетесь по ступенькам карьеры одновременно с поиском гармонии дома. Вы уже успели допустить много ошибок и, возможно, извлекли из них урок. В этот период нужно сосредоточить свое внимание в верном направлении, т. е. уяснить, что является для вас и работодателя более важным в работе, а что менее. Не тратьте время на несущественное, но и не успокаивайтесь.

40 лет. Это первые шаги среднего зрелого возраста. Вы начали оглядываться назад и рассуждать, замечаете, что не так быстро бегаете и не так хорошо видите. Кто-то в это время разводится, снова женится, меняет работу. Начинается обзор результатов и ответов на вопросы: «Об этом ли я мечтал?» Оглядываясь назад, не забывайте планировать будущее. Именно в ближайшие годы вам предстоит создать наследие будущего, возможно, в том числе для своих детей. Распорядитесь своей ответственностью и поделитесь ею. Помогите другим совершенствоваться, например, давая толковые поручения.

45лет. Вы вступили в настоящую зрелую жизнь. Возможно, ваша работоспособность стала несколько ниже, а память хуже, но это с лихвой компенсируется богатым опытом. Вам нужно значительно меньше усилий, чтобы достичь результатов лучше прежних. Используйте этого для того, чтобы повлиять на собственное развитие. До 60 лет у вас есть все, чтобы настоять на своем и стать тем, кем вам хочется.

50 лет. Это переходный этап, когда могут основательно меняться ценности, представления о времени, любви, здоровье, состоянии гармонии. Для многих годы пятого-шестого десятилетия оказываются лучшими в жизни. Такова жизнь цивилизованного мира, и мы к ней движемся. В 50 лет самое время заняться планированием позднего зрелого возраста. Начинайте думать об источниках своих доходов после ухода из бизнеса, а затем о занятиях в свободное время. Не ждите пенсии, начинайте решать проблемы доходов и досуга сейчас. Иначе можно опоздать.

60 лет. Если вам уже 60, и вы читаете этот материал, то весьма вероятно — перед вами еще пара десятков лет для того, чтобы жить в свое удовольствие. Хотя подобная практика в России еще весьма редка: встречаются лишь отдельные хорошо обеспеченные индивиды в возрасте за 60. Однако должна же такая практика начать формироваться в массовом порядке, и именно вы можете попытаться делать то, что нравится, без многих ограничений, действовавших ранее. Вы наконец-то можете полностью отдаться самореализации.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Этапы планирования и реализации карьеры

Этапы, ориентировочный возрастной период	Содержание деятельности	Должность
Подготовительный (до 23 лет)	Получение профессионального образования и подготовка к профессиональной деятельности	Студент
1 (23-25 лет)	Приход на работу в организацию. Адаптация к профессиональной деятельности	Специалист
2 (25-30 лет)	Проявление себя как мастера. Овладение педагогическим мастерством / освоение одного вида деятельности	Ведущий специалист
3 (30-40 лет)	Совершенствование научно-методического мастерства, руководство аспирантами, ассистентами / освоение всего комплекса деятельности в выбранном направлении, руководство специалистами. Включение в перспективный руководящий резерв. Обучение управленческим навыкам	Главный специалист
4 (35-45лет)	Назначение на руководящую должность, ее освоение. Развитие управленческих компетенций и включение в резерв руководящих кадров высшего звена	Начальник отдела, управления
5 (40-50 лет)	Достижение профессионального совершенства. Назначение на руководящую должность высшего звена управления	Начальник департамента
6 (45-60 лет)	Достижение пика профессиональной и должностной карьеры в вузе. Создание управленческой команды единомышленников	Руководитель организации
7 (60-65 лет)	Подведение итогов деловой карьеры. Подготовка преемника	

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

8 (после 65 лет)	Уход с руководящей должности. Передача опыта	Консультант

Карьерный путь человека в организации можно представить в виде последовательных этапов развития профессионализма: от стадии «стажера» до достижения пика профессионального мастерства на высшей должности и подготовки преемника. Предлагаемая концепция охватывает не отдельные этапы профессионального роста, а весь жизненный цикл работника. Деятельность на каждом этапе карьеры является итогом предыдущего периода профессионального развития и одновременно подготовкой к переходу на следующую ступень освоения профессионального мастерства. [1]

Личный план развития лидерства

Карьера - результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Карьеру человек строит сам, сообразуясь с особенностями, а также со своими собственными целями, желаниями и установками.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера - рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры (должностной рост);
- горизонтальной карьеры (продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии);
- центростремительной карьеры (продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений).

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и специфику индивидуальной мотивации.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становлени е	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионны й	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Каждому индивиду, чтобы преуспеть в конкурентной среде, нужно выработать свою персональную стратегию развития карьеры. Осознав ее, вы можете принять правильное решение, например, если вам не нравится то, что вы делаете, перестаньте это делать сейчас.

Планирование развития карьеры всегда было важно, но сегодня аналитики западных стран говорят, что оно приобрело особенное значение, и сам характер управления карьерой сильно изменился. В период социалистического строительства существовала тенденция пропагандировать, что особенно хороша карьера, если человек работает в одной организации в течение 20-30 лет: вершина успеха — в течение 30 лет закручивать одну и ту же гайку на конвейере. Теперь все большее число людей осознает, что карьера может охватывать широкий диапазон работ, организаций, отраслей и профессий.

Учитывая тенденции модернизации отношений между менеджерами и сотрудниками, на персонал возлагается все больше ответственности. Организация не является полностью ответственной за управление вашей карьерой. Ситуация осложняется тем, что во многих случаях уходит в прошлое традиционное представление о продвижении вверх как единственном способе развития карьеры. Сегодня путь карьеры больше характеризуется

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

горизонтальным и диагональным перемещением по организации, и вы имеете больше вариантов выбора, причем не только управленческих должностей.

Заниматься управлением карьерой необходимо всегда, но особенно это важно, если вы ощущаете неудовлетворенность от развития событий в данной сфере.

Признаки проблем в вашей карьере. Прежде вы могли определить, что ваша карьера находится под угрозой, когда переставали получать повышение по службе. Теперь такой вывод сделать труднее, и нужно обратить внимание на следующие моменты:

- вы неспособны продолжать учиться;
- вы отстаете с овладением новыми навыками;
- вы не вносите регулярный вклад в успех вашей организации;
- вам некуда больше пойти на работу.

Постановка задачи. Сначала вы должны понять, где вы сейчас находитесь, затем решить, куда хотите двигаться, а потом необходимо не просто определить цель, но и постараться сформулировать и прямо-таки начертить путь, по которому вы туда доберетесь, т. е. установить цели карьеры и выявить, как вы их достигнете. Следует принимать во внимание, что существуют известные ограничения планирования карьеры, поскольку многие факторы будущего являются практически непредсказуемыми.

Тем не менее вы можете провести собственный SWOT-анализ, выявив свой нынешний уровень навыков и компетентности, т. е. инструментов, которые либо приведут вас к цели, либо помешают ее достигнуть. Возможности определяются при оценке окружающей среды, т. е. того, что имеется в наличии сейчас и чего можно ожидать в долгосрочном разрезе, посредством изучения существующих трендов. Угрозы — препятствия также выявляются в окружающей среде, и их распознавание позволит вам минимизировать риски.

Далее надо определить свои сильные стороны, то, что вы делаете лучше других, что обеспечивает вам конкурентное преимущество на рынке труда. Но и для этого может потребоваться вклад со стороны окружающих вас людей. Выявление сильных сторон подразумевает лучшее понимание ваших интересов и предпочтений: помните, что вы не преуспеете в работе, которая вам не нравится.

По мнению британского психолога Ричарда Уайзмена, десять лет изучавшего особенности поведения «счастливчиков» и «неудачников», существуют четыре правила, которых придерживаются все удачливые люди:

>- расширять кругозор. Стремиться испытать себя в чем-то новом, что хотя бы косвенно может быть полезным для продвижения вперед;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

>- доверять собственной интуиции и не слушать пессимистов;
> делать ставку на лучший исход, настраиваться на победу;
> видеть в любом опыте, даже провальном, положительные моменты.

Труднее определить собственные слабости, т. е. области, где нужно улучшение ваших знаний и навыков. Вам надо знать, каковы критические факторы успеха в выбранной вами области, и усовершенствовать те аспекты ваших знаний и навыков, в которых вы слабы.

Формирование стратегии карьеры. После проведения тщательного анализа вы должны на его базе сформулировать стратегию своей карьеры. Варианты выбора могут включать следующее:

•*S* увеличение ответственности на существующей должности; ■*S* горизонтальное перемещение;

❖ продвижение наверх на должность с повышенной ответственностью;

❖ переподготовка для овладения новым набором знаний.

Альтернативные пути развития карьеры. Если в прошлом путь карьеры обычно обозначал движение вверх по управленческим должностям, то сейчас существуют дополнительные варианты, предоставляющие возможности тем людям, которые не заинтересованы в традиционном пути. Можно выделить несколько групп сотрудников, успешно развивающих свою карьеру разными путями:

❖ линейные менеджеры, продвигающиеся вверх традиционным путем через управленческие должности. Здесь особую роль может сыграть способность стратегического видения проблем организации;

❖ менеджеры проектов, вносящих важный вклад в успех организации. Чем более развита в компании проектная форма организации работ, тем большее значение имеют люди, способные эффективно руководить проектными командами;

❖ источники ресурсов, сотрудники, добывающие финансовые и человеческие ресурсы, необходимые для работы организации. Чем больше разнообразных ресурсов требуется для ведения бизнеса, тем большее значение имеют люди, способные наладить эффективное взаимодействие с поставщиками этих ресурсов;

❖ золотой фонд талантов, группа сотрудников, которые реально выполняют критически важную работу в организации (эксперты, обладающие знанием, навыками и способностью претворять в жизнь стратегические установки, путем конкретной ежедневной работы).

«Карьеростроительство». Не существует универсальных, пригодных на все случаи жизни рецептов создания успешных карьер. Но есть ряд принципов

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

«карьеростроительства», которые полезно стремиться соблюдать при любых обстоятельствах:

• будьте уникальны, развивайте ваши конкурентные преимущества, знания и навыки;

• признавайте, что именно вы в первую очередь ответственны за развитие своей карьеры;

• знайте, куда вы движетесь;

• налаживайте связи, которые могут помочь вашей карьере;

• знайте, что нужно для достижения ваших целей;

• признавайте важность политических аспектов;

• найдите хорошего наставника, чтобы он был вашим советником по развитию карьеры;

• сохраняйте позитивный настрой.

Что же делать, если постоянно не везет? Психологи предлагают помочь самим себе, проведя так называемый сценарный анализ. Сценарный анализ — попытка понять, куда ведут рельсы, по которым едет ваш паровоз, — один из способов, помогающих человеку посмотреть на себя со стороны и решить — нужно что-то менять или нет. Можно продолжать играть все ту же роль, если сценарий вполне устраивает, а можно взять на себя режиссерские функции — перестроить мизансцены, а то и вовсе поставить новый спектакль с другим сюжетом. Человеку, решившему измениться, имеет смысл предпринять следующие шаги:

• осознать свой сценарий («запрограммированность» на ситуацию);

■*S* расстаться с однозначными установками. Осознать, что вариантов существует множество, — это уже нащупать путь к свободе. Так, для западного работника было важно понять — продвижение по службе не обязательно связано с MBA. Для россиянина осознать — отечественный бизнес развивается, значит, возможности для профессионала расширяются;

• увидеть различные пути изменения своей «сценарной программы» — возможность движения вашего «паровоза» по различным путям;

■*S* разобраться со своими «провокаторами». Это могут быть слова или поступки, определяющие обычный ваш путь. Можно попытаться сделать что-то принципиально новое в привычной ситуации;

• составить личный свод ограничений и никогда не участвовать в определенных ситуациях, которые могут обернуться повторением негативной программы.

Однако не стоит воспринимать сценарий как нечто негативное, ведь без сценариев наша жизнь стала бы сплошной импровизацией. Некоторым уютно даже в своих негативных сценариях. Бессознательное следование сценарию помогает экономить время и силы.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Целеустремленность и расширение кругозора. В процессе карьеростроительства рано или поздно встает вопрос, что делать с «непрофильными активами». Следуя финансовой аналогии, профильными активами будут являться те навыки и ценности, которые непосредственно связаны с основной деятельностью. Считается, что успешный менеджер должен уметь выделить свои профильные активы и концентрироваться именно на их развитии. А как быть с непрофильными навыками и увлечениями? Следует ли от них избавляться?

На первый взгляд — да: большего успеха в жизни добивается тот, кто сосредоточивается на определенной линии развития, сфокусированность на одном деле лучше отражается на его профессиональных достижениях, да и кадровики с недоверием относятся к людям, мечущимся по разным сферам. В то же время непрофильные активы могут сильно подпитывать человека, расширять его кругозор и сформировать то единственное, что сделает его уникальным профессионалом, цена которого возрастает многократно.

Программа самостоятельного развития лидерских качеств должна отражать ваше твердое намерение максимально использовать все свои таланты. Сфокусируйте ее на конкретных практических шагах, а не на расплывчатых формулировках. Если вы будете действовать последовательно и целеустремленно, то станете лидером. Здесь нет никакой магии, но нет и рецептов быстрого успеха. Чтобы начать действовать, не ждите, пока появится страстное желание изменить себя, — на это могут потребоваться годы. Желания сиюминутны и скоротечны, а ваши усилия должны быть систематическими и четко спланированными. Именно постоянные действия формируют отношение. Если вы сформируете образ человека, каким вы хотите стать, — опираясь на пример реальных лидеров, — тогда все факторы начнут работать вместе, способствуя вашему саморазвитию. Теория и практика, успех и неудача, друзья и враги — все это будет помогать вам. Не бойтесь проявлять инициативу и даже идти на риск, если хотите достигнуть высот. Хорошим стимулом является тот факт, что лидерство неисчерпаемо. Его развитию нет пределов. Ни один человек не знает его до конца и не достиг в нем совершенства. Самое главное — непрерывно двигаться вверх по этой дороге, оставляя позади неудачи и разочарования.

Если вы постоянно развиваете свои сильные стороны и держите в узде слабости, то ваша эффективность как лидера обязательно повысится. Возможно, вы почувствуете, к примеру, что хорошо овладели искусством проведения управленческих совещаний, ведения деловых переговоров. А как насчет эффективного руководства всем коллективом, искусства мотивирования своих подчиненных? Поднявшись до одного уровня, вы обнаружите впереди следующую вершину. И так будет продолжаться бесконечно. Лидерство

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

привлекает нас своей неисчерпаемостью. Глубже постигая его, со временем вы начнете понимать, что одних практических навыков и приемов недостаточно.

Не пренебрегайте теорией! «Нам не нужно никаких теоретических выкладок. Поменьше теории — побольше практических советов», — очень часто это можно услышать во время корпоративных тренингов и психологических семинаров, в которых участвуют высококлассные специалисты-практики и «серьезные» бизнесмены. Они же часто с большим презрением отзываются о теории как о «пустом словоблудии, оторванном от реальной жизни», — в противовес живой и эффективной практике.

Опыт одного человека всегда ограничен, каким бы грандиозным он не был. Теория обобщает практический опыт сотен и тысяч людей. Поэтому недаром говорят, что нет ничего практичнее хорошей теории. Без теоретического фундамента вы будете способны лишь бездумно копировать слова и поступки отдельных практиков. Пусть даже они были самыми яркими и выдающимися в истории руководителями. Но они действовали в свое время, в своей ситуации и они были другими людьми — не вами — со своим характером и темпераментом. Не нужно слепо копировать их опыт. Это ничего не даст в плане личного самосовершенствования. Любая копия всегда будет лишь бледной тенью оригинала. Владение методами теоретического анализа и синтеза позволит вам творчески перенимать и применять опыт других — в соответствии с теми конкретными задачами, которые стоят перед вами.

Знание теории дает то, что выходит за рамки простого умения и механического воспроизведения отработанных практических навыков. Теория рождает нечто приближающееся к вдохновению, творческой интуиции, придающие всей вашей деятельности законченность, граничащую с искусством. А лидерство — это и есть искусство.

Ваш личный план развития лидерства. Личный план развития лидерских качеств должен быть конкретным и реалистичным. Он должен мобилизовать все ваши способности и требовать от вас полной отдачи. Предлагаем несколько основных правил, выведенных из практики, которые помогут вам в разработке такого плана.

Поставьте перед собой ясные цели. Люди иногда терпят неудачу из-за того, что слабо представляют себе цели, к которым стремятся. Постарайтесь мысленно представить себе конечный результат, которого вы хотите достичь, и запишите его как можно подробнее.

Ставьте перед собой реальные сроки. Помните: те привычки, которые формировались у вас на протяжении всей жизни, невозможно поменять за один-два дня. Необходима упорная и систематическая работа по изменению собственных мыслительных схем и стереотипов поведения. «Дорогу осилит

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

идущий», — говорили древние мудрецы. Будьте готовы к упорной работе. Ваш сегодняшний образ действий является результатом многолетнего научения, поэтому новая модель поведения будет довольно медленно сменять старую. Изменения требуют постоянного внимания и реалистичных сроков выполнения.

Определите, по каким признакам вы будете судить о своих успехах. Разработайте систему промежуточных целей. Таким путем вы можете контролировать свое продвижение вперед и придавать новые импульсы личному плану. Совершенствование лидерских качеств происходит непрерывно. Как только одна цель будет достигнута, нужно ставить новые области приложения сил. Непрерывный подъем на позиции лидерства часто сопряжен с тяжелым трудом и постоянным самосовершенствованием.

Будьте довольны скромным прогрессом, особенно на первых порах. Часто говорят, что большой дуб вырастает из маленького желудя. Импульсивный человек, надеющийся изменить себя в мгновение ока, редко достигает успеха. Успех подпитывает успех. Прочный, но скромный прогресс закрепляется и становится чертой отношения данного человека к работе.

В процессе этой работы вам, возможно, придется пересмотреть свою оценку того, как высоко вы способны вскарабкаться на гору лидерства. Ваша эффективность будет зависеть от способности к самосовершенствованию.

Ваше изменение может вызвать беспокойство окружающих. Развитие лидерских качеств, повышение личной эффективности ведет к успехам и достижениям. Приоритеты меняются, и рост вашей компетентности может вызвать зависть или враждебность со стороны окружающих. Ваш личностный рост может привести к изменению отношений с вашим социальным окружением: родственниками, друзьями, коллегами по работе. Так, например, они могут оказаться неготовыми к появлению в вашем поведении лидерских качеств, если до этого привыкли воспринимать вас в роли незаметной «серой мышки». Резкое повышение вашей социальной компетентности и профессиональной конкурентоспособности также не останется незамеченным. Будьте готовы к такому повороту.

Не упускайте возможностей. Пока вы работаете над личным планом развития, могут возникнуть новые возможности. Вы сможете улучшить отношения с окружающими, создать коллектив единомышленников, продвинуть вперед дела, завести новые связи. Умение распознать и использовать возможности отличает людей, работающих над собой.

Худшая из всех стратегий — пассивно ждать подходящего случая. Приемлемой она может быть лишь тогда, когда больше ничего не остается. Большая часть современной науки управления как раз посвящена тому, чтобы

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

сузить зону действия счастливого случая. Например, маркетинговые исследования предназначены именно для того, чтобы устранить элемент неопределенности в области спроса и предложения товаров. Тот же самый принцип сужения зоны неопределенности можно приложить и к развитию лидерских навыков. Как это сделать?

Многие, особенно в нашей стране, привыкли считать, что продвижение по службе обычно является результатом счастливого случая или «блата». Это пассивная позиция. Было бы лицемерием говорить, что удача не играет никакой роли. Это не так. Дело в том, что когда появится благоприятная возможность, пусть даже случайно, человек должен быть готов к ней. В противном случае его триумф будет недолговечным. До определенной степени вы сами являетесь творцом своей удачи.

Рискуйте в незнакомых ситуациях. Новые ситуации часто представляются более опасными, чем привычные. Часто приходится выбирать между риском и возвращением назад к безопасности. Неопределенность новой ситуации становится негативным фактором и тормозит саморазвитие.

Помните, что своим развитием управляете главным образом вы сами. В конечном счете, каждый самостоятельно отвечает за свою судьбу. Во все периоды жизни перед людьми есть выбор — учиться и расти на основе жизненного опыта либо игнорировать полученные уроки, сосредоточиться на безопасности и дать победить себя. Личная эффективность требует, чтобы вы научились отвечать за ход вашей собственной жизни.

У окружающих можно многому научиться. Их подход, отношение и навыки заслуживают, чтобы найти причины их успехов или неудач. Хотя вы должны нести всю ответственность за свои действия, часто бывает полезно консультироваться с другими. Их реакция, беспристрастный взгляд представляют собой ценный ресурс. Не бойтесь подвергнуть сомнению чужие взгляды, это позволит по достоинству оценить мысли этих людей.

Учитесь на своих неудачах и ошибках. В своей практической деятельности вы обязательно столкнетесь с неудачами, поскольку любой успех невозможен без поражений. Примите это как данность. Рассматривайте свои неудачи и ошибки как обратную связь с практикой, учитесь на них. Такой подход даже неудачу обращает в полезный ресурс для развития.

Необходимо сделать все возможное для выявления причины неудачи. Может быть, искать ее нужно внутри вас или в обстоятельствах, над которыми вы не властны. В любом случае вы должны знать эту причину. Поэтому вы должны безжалостно проследить причину провала — как будто вы расследуете авиационную катастрофу. Если вы были неправы, найдите в себе силы признать

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

это. Вы не восстановите свою уверенность в себе, пока не поймете, что было сделано не так и кого в этом следует винить, себя самого или обстоятельства.

Успех человека складывается в том числе из неудач, потому что человек экспериментирует и рискует каждый день, и чем больше он спотыкается, тем быстрее продвигается вперед. Хорошим наездником считается не тот, кто никогда не падал. Наоборот — человек никогда не станет хорошим наездником, не упав с лошади; тогда его перестанет преследовать страх споткнуться, и он покажет все, на что способен.

Таким образом, неудача может стать вашим лучшим учителем. Кроме того, она может научить вас такому ценному качеству, как скромность. Как сказал вице-президент крупной транснациональной корпорации: «У меня достаточно достижений, чтобы не впадать в отчаяние, и достаточно неудач, чтобы сохранить скромность».

Приносите пользу организации, в которой работаете. Со многих точек зрения отношения между человеком и организацией — это сделка, из которой каждая сторона стремится извлечь как можно больше прибыли. Если вы не приносите заметной пользы, то неразумно рассчитывать, что вам предоставят большие возможности.

В конце концов, о вашей лидерской компетентности будут судить не по словам, а по делам. Люди скептически относятся к тем, чьи торжественные заявления и гладкие речи не подкреплены делами. Кроме того, пытайтесь понять, что стоит за словами окружающих, и судите о них по их делам.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Ваш личный план развития лидерства.

Личный план развития лидерских качеств должен быть конкретным и реалистичным. Он должен мобилизовать все ваши способности и требовать от вас полной отдачи. Предлагаем несколько основных правил, выведенных из практики, которые помогут вам в разработке такого плана.

Поставьте перед собой ясные цели. Люди иногда терпят неудачу из-за того, что слабо представляют себе цели, к которым стремятся. Постарайтесь мысленно представить себе конечный результат, которого вы хотите достичь, и запишите его как можно подробнее.

Ставьте перед собой реальные сроки. Помните: те привычки, которые формировались у вас на протяжении всей жизни, невозможно поменять за один-два дня. Необходима упорная и систематическая работа по изменению собственных мыслительных схем и стереотипов поведения. «Дорогу осилит идущий», — говорили древние мудрецы. Будьте готовы к упорной работе. Ваш сегодняшний образ действий является результатом многолетнего

научения, поэтому новая модель поведения будет довольно медленно сменять старую. Изменения требуют постоянного внимания и реалистичных сроков выполнения.

Определите, по каким признакам вы будете судить о своих успехах. Разработайте систему промежуточных целей. Таким путем вы можете контролировать свое продвижение вперед и придавать новые импульсы личному плану. Совершенствование лидерских качеств происходит непрерывно. Как только одна цель будет достигнута, нужно ставить новые области приложения сил. Непрерывный подъем на позиции лидерства часто сопряжен с тяжелым трудом и постоянным самосовершенствованием.

Будьте довольны скромным прогрессом, особенно на первых порах. Часто говорят, что большой дуб вырастает из маленького желудя. Импульсивный человек, надеющийся изменить себя в мгновение ока, редко достигает успеха. Успех подпитывает успех. Прочный, но скромный прогресс закрепляется и становится чертой отношения данного человека к работе.

В процессе этой работы вам, возможно, придется пересмотреть свою оценку того, как высоко вы способны вскарабкаться на гору лидерства. Ваша эффективность будет зависеть от способности к самосовершенствованию.

Ваше изменение может вызвать беспокойство окружающих. Развитие лидерских качеств, повышение личной эффективности ведет к успехам и достижениям. Приоритеты меняются, и рост вашей компетентности может вызвать зависть или враждебность со стороны окружающих. Ваш личностный рост может привести к изменению отношений с вашим социальным окружением: родственниками, друзьями, коллегами по работе. Так, например, они могут оказаться неготовыми к появлению в вашем поведении лидерских качеств, если до этого привыкли воспринимать вас в роли незаметной «серой мышки». Резкое повышение вашей социальной компетентности и профессиональной конкурентоспособности также не останется незамеченным. Будьте готовы к такому повороту.

Не упускайте возможностей. Пока вы работаете над личным планом развития, могут возникнуть новые возможности. Вы сможете улучшить отношения с окружающими, создать коллектив единомышленников, продвинуть вперед дела, завести новые связи. Умение распознать и использовать возможности отличает людей, работающих над собой.

Худшая из всех стратегий — пассивно ждать подходящего случая. Приемлемой она может быть лишь тогда, когда больше ничего не остается. Большая часть современной науки управления как раз посвящена тому,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

чтобы сузить зону действия счастливого случая. Например, маркетинговые исследования предназначены именно для того, чтобы устранить элемент неопределенности в области спроса и предложения товаров. Тот же самый принцип сужения зоны неопределенности можно приложить и к развитию лидерских навыков. Как это сделать?

Многие, особенно в нашей стране, привыкли считать, что продвижение по службе обычно является результатом счастливого случая или «блата». Это пассивная позиция. Было бы лицемерием говорить, что удача не играет никакой роли. Это не так. Дело в том, что когда появится благоприятная возможность, пусть даже случайно, человек должен быть готов к ней. В противном случае его триумф будет недолговечным. До определенной степени вы сами являетесь творцом своей удачи.

Когда Томаса Эдисона, выдающегося изобретателя, поздравляли с очередным сделанным им гениальным открытием, он всегда отвечал: «Удача благоволит ищущему ее». Нужно упорно трудиться над развитием лидерства сегодня, а завтрашний день сам позаботится о себе. Не упускайте мелкие возможности, и тогда крупные обязательно найдут дорогу к вам.

Рискуйте в незнакомых ситуациях. Новые ситуации часто представляются более опасными, чем привычные. Часто приходится выбирать между риском и возвращением назад к безопасности. Неопределенность новой ситуации становится негативным фактором и тормозит саморазвитие.

Помните, что своим развитием управляете главным образом вы сами. В конечном счете, каждый самостоятельно отвечает за свою судьбу. Во все периоды жизни перед людьми есть выбор — учиться и расти на основе жизненного опыта либо игнорировать полученные уроки, сосредоточиться на безопасности и дать победить себя. Личная эффективность требует, чтобы вы научились отвечать за ход вашей собственной жизни.

Внимательно наблюдайте и будьте готовы учиться у других. Это очень важный и довольно безболезненный способ развития своих лидерских качеств. С детства — начиная с дома и школы — все мы имеем возможность наблюдать за теми, кто лучше и успешнее нас. С ранних лет мы приобретаем этот опыт.

У окружающих можно многому научиться. Их подход, отношение и навыки заслуживают, чтобы найти причины их успехов или неудач. Хотя вы должны нести всю ответственность за свои действия, часто бывает полезно консультироваться с другими. Их реакция, беспристрастный взгляд представляют собой ценный ресурс. Не бойтесь подвергнуть сомнению чужие взгляды, это позволит по достоинству оценить мысли этих людей.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Учитесь на своих неудачах и ошибках. В своей практической деятельности вы обязательно столкнетесь с неудачами, поскольку любой успех невозможен без поражений. Примите это как данность. Рассматривайте свои неудачи и ошибки как обратную связь с практикой, учитесь на них. Такой подход даже неудачу обращает в полезный ресурс для развития.

Необходимо сделать все возможное для выявления причины неудачи. Может быть, искать ее нужно внутри вас или в обстоятельствах, над которыми вы не властны. В любом случае вы должны знать эту причину. Поэтому вы должны безжалостно проследить причину провала — как будто вы расследуете авиационную катастрофу. Если вы были неправы, найдите в себе силы признать это. Вы не восстановите свою уверенность в себе, пока не поймете, что было сделано не так и кого в этом следует винить, себя самого или обстоятельства.

Успех человека складывается в том числе из неудач, потому что человек экспериментирует и рискует каждый день, и чем больше он спотыкается, тем быстрее продвигается вперед. Хорошим наездником считается не тот, кто никогда не падал. Наоборот — человек никогда не станет хорошим наездником, не упав с лошади; тогда его перестанет преследовать страх споткнуться, и он покажет все, на что способен.

Таким образом, неудача может стать вашим лучшим учителем. Кроме того, она может научить вас такому ценному качеству, как скромность. Как сказал вице-президент крупной транснациональной корпорации: «У меня достаточно достижений, чтобы не впадать в отчаяние, и достаточно неудач, чтобы сохранить скромность».

Приносите пользу организации, в которой работаете. Со многих точек зрения отношения между человеком и организацией — это сделка, из которой каждая сторона стремится извлечь как можно больше прибыли. Если вы не приносите заметной пользы, то неразумно рассчитывать, что вам предоставят большие возможности.

В конце концов, о вашей лидерской компетентности будут судить не по словам, а по делам. Люди скептически относятся к тем, чьи торжественные заявления и гладкие речи не подкреплены делами. Кроме того, пытайтесь понять, что стоит за словами окружающих, и судите о них по их делам. [2]

<u>Развитие лидерских качеств — ключевые элементы:</u>

1) знание теоретических принципов;

2) максимум практики;

3) обучение посредством обратной связи (анализ успехов и неудач).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Чтобы облегчить задачу составления плана, предлагаем вам выполнить следующее упражнение. Его автор — уже упомянутый нами Джон Эдайр. Ниже приводится список ключевых целей, важных для развития лидерских навыков на начальном этапе. Выберите из приведенного ниже списка не менее трех целей для включения в свою программу самостоятельного развития лидерства. Дополните их своими личными целями, важными для вас.

1. В течение года пройти по меньшей мере два обучающих курса или тренинга по саморазвитию. Например, эффективному деловому общению, лидерству, ораторскому искусству, навыкам управления личным временем, принятия решений и т.д.

2. Побеседовать — официально или неофициально — с признанными и пользующимися вашим уважением лидерами, чтобы выслушать их идеи относительно лидерства и понять, как они пришли к ним. Внимание! Из этих лидеров не более половины должны работать в вашей отрасли или профессии!

3. Расспросить своих знакомых или коллег по службе, что они больше всего ценят в поведении лидеров и что меньше всего. Записать и проанализировать их ответы.

4. Прочесть в течение года минимум одну книгу по вопросам лидерства и разработать не менее пяти практических шагов на ее основе.

5. Ответить на следующие вопросы:

- а) Каковы мои цели с точки зрения карьеры?
- б) Какой жизненной цели они служат?
- в) Какое значение я придаю достижению этих целей?
- г) Когда они будут достигнуты? Какова моя программа действий?
- д) На каком этапе я нахожусь сейчас? Куда я буду двигаться дальше?
- е) Как я могу улучшить эффективность своей работы?
- ж) Кого можно отнести к самым ценным моим советчикам и критикам?

6. Получить точную информацию о том, как оценивает организация, в которой вы работаете, ваш потенциал. Выяснить, как ваше начальство и коллеги по службе оценивают ваши лидерские качества. (Внимание: вам может потребоваться немного смелости, чтобы заговорить с начальником на эту тему!)

7. Если ваша теперешняя работа не дает вам возможности развития лидерских качеств или она не использует все ваши способности, выберите

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

другую область, в которой вы сможете пополнить свой послужной список лидерства. Изменение ситуации стимулирует вас и заставит напрячься.

8. «Знание — сила». Выберите одну длительную программу обучения (не менее четырех недель), которая углубит и расширит ваши знания в конкретной области — управлении финансами, маркетингом, кадрами и т.д. — и лидерстве в целом. Разработайте план, как убедить свою компанию, что ваше обучение на этих курсах отвечает ее интересам.

Заключение

Карьера — более широкое понятие, чем просто продвижение по служебной лестнице в процессе работы на одном предприятии. Современная карьера включает в себя серию различных работ, выполняемых в результате перемещения между различными организациями. Карьера требует активного управления, иначе велики шансы, что вы не особенно в ней преуспеете. Планирование карьеры достаточно тесно связано с определением главных жизненных целей.

Развитие лидерских качеств — ключевые элементы:

1) знание теоретических принципов;

2) максимум практики;

3) обучение посредством обратной связи (анализ успехов и неудач).

Типы карьер по их направленности

Чаще всего специалисты выделяют типы карьер по их направленности:

1. **Квалификационная** или **горизонтальная** карьера предполагает, что человек повышает свою квалификацию, приобретает новые знания и навыки работы, но при этом продолжает занимать прежнюю должность, либо перемещается на аналогичный уровень в другое подразделение или переходит в смежную функциональную область деятельности. Нередко в рамках горизонтальной карьеры сотруднику предлагается выполнение определенной служебной роли на ступени, которая не имеет жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, роль руководителя временной целевой группы, программы и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой должности (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

2. Статусная или **вертикальная** карьера предполагает занятие работником должности более высокого уровня, что приводит к повышению его статуса в иерархической структуре организации. Само понятие «карьера» часто идентифицируют именно с этим типом карьерного развития, так как в данном случае продвижение наиболее зримо. Частными случаями вертикальной карьеры являются **линейная** карьера (работник последовательно проходит каждую ступень иерархии в оргструктуре) и **нелинейная**(в этом случае при продвижении вверх он минует некоторые иерархические позиции).

Кроме того, выделяют типы карьер в связи с ключевыми изменениями:

1. Властная карьера предполагает расширение сферы влияния и может быть связана с увеличением неформальных полномочий (например, к такому типу карьерного развития можно отнести назначение главного аналитика на должность советника председателя правления по финансовым вопросам и т. п.).

2. Монетарная карьера отражает повышение оплаты труда или дохода, она не обязательно связанна с изменением должности.

3. Центростремительная карьера предполагает движение к ядру, руководству организации. (Ее проявлениями могут быть, например, приглашение работника на ранее недоступные ему встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительное общение с руководителями; выполнение отдельных важных поручений руководства и т. д.)

4. В чистом виде на практике описанные типы карьер встречаются достаточно редко, поэтому выделяют еще один тип —**комбинированная** карьера, при котором на разных этапах работы в организации работник проходит различные пути.

Люди имеют разные жизненные планы, в том числе и по отношению к карьере. Для того чтобы максимально согласовать личные цели и потребности организации в персонале, во многих компаниях планируют карьерные пути своих работников. Разумеется, не все хотят стать «начальниками», но для того чтобы компания смогла разумно вложить ресурсы в продвижение своих сотрудников, целесообразно провести оценку персонала. Ее результаты позволят выявить группы сотрудников, для которых в первую очередь следует планировать карьерное развитие. Что же следует оценивать?

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Прежде всего — способности и личностные характеристики работника:

1. управленческий и профессиональный потенциал;
2. стремление «профессионально состояться»;
3. лояльность к организации.

Помимо особенностей самих работников, необходимо также учитывать, каким образом перемещение человека с должности на должность внутри организации повлияет на эффективность подразделения, в которое будет включен работник, а также — насколько совместим будет новый сотрудник со своими коллегами и, что особенно важно, с руководителем. Поэтому для планирования перемещений желательно оценить и такие факторы, как:

динамика изменения групповых тенденций в подразделении;

межличностная совместимость работников.

Степень успешности карьеры каждого отдельного сотрудника во многом зависит и от того, насколько он мотивирован к изменениям, поэтому при оценке желательно выявлять и наиболее значимые для конкретного человека стимулы к карьерному развитию. Такими стимулами могут выступать:

- ***Статус.*** Он важен для тех работников, которые чувствительны к «престижу», ценят власть, влияние, продвижение по службе (дающие им «положение в обществе», внимание и уважение).
- ***Благосостояние.*** Он действует на работников, для которых наиболее важны хорошее материальное обеспечение, уверенность в завтрашнем дне, порядок, комфортные условия жизни и труда.
- ***Уникальность.*** Этих работников увлекает необычность, перспективность задачи, ее интеллектуальная сложность и отсутствие очевидных решений, масштаб предлагаемых проектов и т. д.
- ***Сохранение достигнутого уровня*** (благосостояния, статуса, уникальности). Для этих работников повышение уровня материального благополучия, статуса, уникальности не обязательно будет улучшать результативность, а вот понижение отразится на результативности негативно.

Несмотря на то, что карьерный процесс протекает порой очень динамично, в нем выделяют определенные этапы, поэтому следует оценить также, на каком этапе развития карьеры в настоящее время находится работник:

•***Карьерный старт*** (планирование карьеры).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

•***Карьерный рост*** (развитие карьеры, возможна реструктуризация существующей должности или смена места работы).

•***Стабилизация карьеры.***

•***Завершение карьерного процесса*** (на данном предприятии) — увольнение работника.

Разовая оценка перспективных сотрудников позволит сделать срез кадрового потенциала организации, а вот разработка и внедрение **системы мониторинга** всех значимых для развития карьеры факторов даст возможность ***управлять*** развитием и продвижением сотрудников.

Для расчета управленческого и профессионального потенциала работников нами были использованы **прецедентные многофакторные профили должностей** — математические модели, устанавливающие достоверную связь между результатами деятельности и личностными характеристиками работников.

Для повышения достоверности прогноза, а также для выявления скрытых профессиональных ресурсов наших людей мы работаем с **пакетами профилей должностей.**

1. При планировании карьеры необходимо обеспечить сохранение достигнутого уровня статуса и благосостояния.

Рекомендуется комбинация центростремительного, властного, квалификационного и монетарного типов карьеры. Соединением центростремительной и квалификационной карьеры может стать расширение функциональных/ должностных обязанностей (например, за счет передачи профессионального опыта и знаний вновь прибывшим сотрудникам, молодым специалистам), а также проведение стажировок, участие в конференциях и т. д.

Желательно производить доплату за расширение функциональных/должностных обязанностей, что обеспечит реализацию монетарного типа карьеры (поддержка достигнутого уровня материального благосостояния). Властный тип карьеры может быть реализован за счет расширения функциональных полномочий в рамках должности.

2. При высоких показателях управленческого и профессионального потенциала у работника выявлены низкие показатели комплексной удовлетворенности. С учетом этого рекомендуется активная реструктуризация существующей должности. При такой реструктуризации целесообразно расширить уже существующие полномочия либо перевести этого работника в другое структурное подразделение на должность, наделенную большими полномочиями.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Расширение полномочий должно сопровождаться увеличением должностных/ функциональных обязанностей и адекватными изменениями в оплате труда. Таким образом, для работника будет реализована комбинация властного и монетарного типов карьеры. При реструктуризации должности необходимо контролировать уровень комплексной удовлетворенности данного сотрудника и результативность его работы.

Под «лидерством» понимается способность вести за собой, руководить или управлять группой/организацией. Лидер может быть «стихийным» (emergent), т. е. неформально признанным или выбранным группой, либо формальным, назначенным орг-цией, к к-рой принадлежит данная группа. За свою короткую историю эмпирическое изучение проблемы лидерства прошло путь от наивного поиска универсальной магической лидерской черты или наилучшей стратегии поведения в отношении членов группы к более сложному представлению о том, что различные ситуации требуют различных типов лидерского поведения или лидерских качеств.

Прекратив заниматься поисками лидерских черт, исследователи переключили свое внимание на изучение тех форм поведения и стилей управления, к-рые бы позволяли отличать эффективных лидеров от менее эффективных. Оригинальное и широко известное исслед. Левина, Липпитта и Уайта первым перенесло изучение лидерства в стены лаборатории, чтобы исследовать влияние различных форм поведения лидеров на их отношения с членами группы и привлечение сторонников. Они обнаружили, что демократический, сотрудничающий стиль лидерства привлекал к себе больше сторонников и удовлетворял членов группы в большей степени чем автократический или либеральный стили лидерства.

Доминирующие теории и связанные с ними исслед. в период 1940—1960-х годов характеризовались тремя отличительными чертами: а) эти теории основывались на убеждении, что наилучшим методом лидерства яв-ся центрированный-на-работнике или ориентированный на отношения подход; б) они концентрировали свои исследовательские усилия на таких межличностных переменных как лидерские аттитюды, поведение и мотивация, в) они отводили второстепенную роль таким когнитивным переменным как лидерский интеллект, продуктивность в решении производственных задач и рабочие знания. Эта последняя т. зр., что когнитивные переменные не играют существенной роли, не разделялась практиками, к-рые должны были прогнозировать будущую продуктивность менеджеров или осуществлять рекомендации по продвижению и расстановке руководителей.

В течение этого периода исследователи приступили к систематическому изучению форм поведения, к-рые ассоциировались с эффективным

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

лидерством. Такое изучение привело к обнаружению двух важных «поведенческих факторов». Один фактор, получивший название «внимание», включал в себя социоэмоциональные, экспрессивные формы поведения, связанные с проявлением интереса и заботливого участия к мнениям, чувствам и благополучию подчиненных. Др. фактор, «структурирование» (structuring), включал в себя распределение ролей и задач среди членов группы, установку стандартов, оценку исполнения и фокусировку на производственных задачах.

Ситуационная модель (contingent model). Эта теория классифицирует лидеров как мотивированных, гл. обр., либо потребностью выполнять возложенные на них задачи, либо потребностью в близких и доверительных отношениях с членами своей группы. Ситуация лидерства классифицируется как предоставляющая высокую, умеренную или низкую степень возможности реализации лидером власти, влияния и контроля. Ситуационный контроль определяет, по сути, вероятность того, что лидер окажется в состоянии добиться выполнения возложенной на него задачи. Ситуационный контроль зависит от того, в какой степени а) группа представляется надежной и оказывает свою поддержку, б) задача структурирована и ясна в отношении ее целей и метода решения, в) орг-ция предоставляет данному лидеру властные полномочия — законное право вознаграждать и наказывать.

Эффективность лидеров зависит не только от личности самого лидера, но и от характеристик ситуации лидерства. Мотивированные задачей лидеры достигают наилучшего исполнения своих функций в ситуациях с высокой и низкой степенью контроля; мотивированные отношениями лидеры достигают наилучшего исполнения в ситуациях с умеренной степенью контроля.

Эта ситуационная модель вызвала многочисленные дискуссии. Однако обширный обзор и метаанализ 127 опубликованных исследований, посвященных ее проверке, оказал ей безусловную поддержку. Эта теория повлекла за собой формулировку целого ряда неочевидных гипотез.

Такой метод тренинга руководителей как «лидерское соответствие» (leader match), опирающийся на такую ситуационную модель, позволяет обучать лидеров изменению критических аспектов ситуации лидерства (напр., отношения лидера с членами группы, структурированность задачи и властные полномочия), с тем чтобы добиться лучшего соответствия ситуации их личности, а не пытаться изменять свою личность или основные формы поведения. В ряде хорошо контролируемых полевых экспериментов было показано, что данный метод обучения влечет за собой существенное повышение оценок исполнения лидерских функций.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Теория «путь—цель» (Path — Goal Theory). Хаус разработал теорию, фокусирующуюся на взаимодействии между поведением и ситуацией лидерства. В ней утверждается, что лидер должен мотивировать подчиненного двумя способами: а) подчеркивая взаимосвязь между собственными потребностями подчиненного и целями (goals) орг-ции; б) разъясняя и облегчая путь (path), к-рый подчиненному надлежит избрать, чтобы достичь не только удовлетворения собственных потребностей, но и организационных, целей. Эта теория предсказывает, что структурирование поведения (напр., обучение, инструктирование, постановка целей) будет вызывать положительные эффекты, когда характер предстоящей работы не вполне ясен, и наоборот, отрицательные эффекты, когда обязанности четко определены. Поведение, характеризующееся вниманием к подчиненному (помощь, участие, забота) будет приносить благоприятные эффекты, когда предстоящая работа скучна или вызывает отвращение. Эмпирические исслед. оказали поддержку вытекающим из этой теории прогнозам в отношении удовлетворенности работников трудом и мотивации подчиненных; предсказания в отношении эффективности не получили столь же сильного подтверждения.

Теория нормативных решений (Normative Decision Theory). Врум и Йеттон предложили модель, описывающую условия, при к-рых лидеры должны принимать решения автократически, после консультаций с членами группы или же предоставлять группе полную самостоятельность в выборе решения. Эта теория утверждает следующее: а) индивидуально принимаемые решения более эффективны с т. зр. временных затрат, чем групповые решения; б) подчиненные обнаруживают большую приверженность исполнению решения, если они участвуют в его формулировке; в) сложные и недостаточно определенные задачи требуют дополнительной информ. и консультаций для достижения качественных решений. При проверке положений этой теории использовались ретроспективные отчеты; для оценки прогностической валидности теории необходимы дальнейшие исслед.

Транзактные теории (transactional theories) фокусируются на том, как стиль и поведение лидера взаимодействует с поведением и исполнением подчиненного. Холландер продемонстрировал, напр., что статус лидеров повышается пропорционально их вкладу в достижение групповых целей. Лидеры должны доказывать свою ценность, демонстрируя компетентность и приверженность групповым ценностям, что позволяет им впоследствии получать от группы «кредиты оригинальности» (idiosyncrasy credits). Эти кредиты позволяют лидеру отклоняться от принятых групповых норм и стандартов, смело устремляться в поиске новых, неизведанных путей, или получать прощение группы за незначительные проступки. Модель Граена

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

показывает, что лидер будет устанавливать различные ролевые отношения с разными членами группы и что удовлетворительные обмены между лидером и членами группы будут способствовать улучшению отношений с лидером и удовлетворенности трудом, в противоположность неудовлетворительным обменам.

Модель SMART

SMART - это один из самых популярных инструментов личной и управленческой эффективности. Трудно найти человека, который бы о нем не слышал. Поэтому он заслуживает того, чтобы поздравить его с 30-летним юбилеем и поговорить о нем подробнее.

Когда Алиса из «Алисы в стране чудес» Льюиса Кэрола заблудилась в лесу, чеширский кот спросил Алису, куда она хочет выйти. Алиса сказала, что ей все равно. На что чеширский кот очень резонно заметил, что тогда ей также все равно, куда идти. Пока вы четко не сформулируете для себя, чего вы хотите добиться, вы вряд ли чего-то добьетесь. Четко и грамотно поставленную цель достичь намного легче, чем неясную и размытую. Для четкой постановки цели существует, наверное, самый известный управленческий инструмент - модель SMART.

Впервые этот акроним был озвучен в 1981 году Джорджем Дораном, который и создал этот инструмент постановки задач. Для тех, кто не слышал об этом замечательном инструменте, поясню. Согласно модели SMART, любая цель, чтобы ее было проще или даже вообще возможно реализовать, должна отвечать пяти параметрам, зашифрованным в акрониме SMART. А вот что в этом акрониме зашифровано - это совсем не однозначный вопрос. За тридцать лет существования модели было создано с десяток ее вариаций, даже добавлялись дополнительные буквы (SMAART, SMARTER). Ниже в таблице приведена оригинальная дорановская расшифровка букв акронима и более поздние вариации.

Цель должна

SMART S	**Оригинальна я модель** Specific — конкретной	**Иные варианты** Significant (значимой), Stretching (сложной), Simple (простой)
M	Measurable — измеримой	Meaningful (осмысленной), Motivational (мотивирующей), Manageable (управляемой)

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

A	Attainable — достижимой	Appropriate (уместной), Achievable (достижимой), Agreed (согласованной), Assignable (приемлемой для делегирования), Ambitious (амбициозной), Attractive (привлекательной), Action-oriented (ориентированной на действия)
R	Relevant — уместной	Realistic (реалистичной), Resourced (с ресурсами для выполнения), Resonant (значимой), Rewarding (обещающей вознаграждение)
T	Time bound -ограниченной по времени	Time-oriented (ориентированной на время), Time framed (с расписанием), Timed (расписанной по времени), Time-based, Timeboxed (с использованием инструмента «Коробочки времени», см. рассылку №18), Timely (своевременной), Timetabled (с графиком выполнения), Time limited (ограниченной по времени), Trackable (отслеживаемой), Tangible (материальной)

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Но как бы ни расшифровывался легендарный акроним, он все равно остается эффективным инструментом целеполагания, потому что заставляет нас анализировать, критически оценивать поставленную цель, уточнять, конкретизировать ее. **Работа с этой моделью заставляет нас не только четко сформулировать задачу, но и «зашить» в ее формулировку механизм ее реализации.** В этом и заключается секрет успеха модели.

При этом, данный инструмент в равной степени полезен и для постановки производственных задач и для выработки личных целей, и для постановки задач подчиненным, и для прояснения собственных задач и целей.

Давайте более подробно остановимся на каждом из критериев грамотно поставленной цели оригинальной дорановской модели.

S. Конкретность. Чтобы прояснить смысл первой буквы модели позднее был придуман еще один акроним «5W»:

- What (что?): Что я хочу достичь?
- Why (почему?): Зачем мне и/или компании это нужно?
- Who (кто?): Кто будет участвовать в достижении цели?
- Where (где?): Где лучше всего выполнять задачу?

- Which (который?): Какие требования и ограничения существуют для выполнения задачи?

M. Измеримость означает подбор критериев оценки успеха: в рублях, штуках, удавах, попугаях - как вам удобнее.

A. Достижимость - не значит «синица в руках», скорее, вера в достижимость цели, анализ ресурсов ее достижения.

R. Уместность цели означает ее совместимость со стратегией компании или личными ценностями человека, с другими целями и задачами.

T. Ограниченность по времени предполагает наличие срока реализации цели, графика этапов ее реализации.

Вот один из самых распространенных на сегодняшний день вариантов расшифровки акронима:

- **S- specific** - конкретная, то есть четко описывающая, что нужно сделать и зачем,
- **M- measurable** - измеряемая, для того, чтобы можно было точно оценить степень выполнения задания.
- **A- agreed** - согласованная и принятая к исполнению всеми заинтересованными сторонами,
- **R- realistic** - достижимая, реалистичная,
- **T- time bound** - с привязкой по времени, то есть к какому сроку или к каким промежуточным срокам задание надо выполнить.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

IV. ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА. НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ

Введение

Проблематика процесса ведения переговоров носит исключительно прикладной характер, например, при столкновении интересов двух или более сторон. Для того чтобы найти приемлемое решение, необходимо владеть определенными знаниями в области организации и проведения переговоров. Конфликт точек зрения - очень частое явление переговорного процесса. Чтобы выбрать правильную линию поведения в переговорном процессе, необходимо понимать суть деловых переговоров, знать основные этапы переговоров и их специфику, тактику и стратегию взаимодействия в переговорах, и многое другое. Профессиональное умение проведения переговоров повышает культуру общения и обеспечивает рост как организации в целом, так и каждого его сотрудника в отдельности.

Актуальность данной работы также важна и с практической точки зрения. На данный момент руководителям многих организаций и бизнесменам, контактирующим с другими организациями, как на территории Республики Беларусь, так и за ее пределами не хватает простейших знаний о деловом общении, переговорах, о методах и этапы их проведения. Большинство руководителей предпочитают проводить переговоры с использованием силового давления на партнеров, даже не подозревая, что есть мирные способы выхода из конфликта, удовлетворяющие каждую из сторон.

1. Психология переговорного процесса. Навыки коммуникации 1.1. Общее представление о переговорах

Большинству людей приходится использовать то, что полагается называть деловым общением. Что необходимо для проведения переговоров с партнерами, как разрешить конфликтный момент и наладить взаимовыгодное сотрудничество? Всему этому в большинстве стран уделяется значительное внимание. Важное значение деловое общение имеет для бизнесменов. Во многом их успех зависит от владения наукой и искусством общения. В западных странах почти в каждом университете имеются соответствующие учебные курсы, чего нельзя сказать о странах СНГ, где долгое время не уделяли внимания психологии и правилам ведения переговоров. Сейчас времена изменились.

В настоящее время исследованием вопросов этики и психологии переговорных процессов занимаются специальные центры. В программы подготовки специалистов разной направленности включены методики ведения переговоров.

Переговоры - это совместная деятельность партнеров направленная на решение проблем. Предполагают наличие двух и более участников, у

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

которых частично совпадают интересы. Переговоры помогают получить от людей то, что вам необходимо.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам: ведь конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, его касающихся; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть податливым или жестким. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход - между мягким и твердым, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми [2].

Успешные переговоры - это взаимовыгодные решения.

Сегодня переговоры обычно используют тогда, когда невозможно решить вопросы в одностороннем порядке.

Часто на практике, тот факт, что переговоры предполагают совместную деятельность участников со смешанными интересами, просто игнорируется. Особенно если стороны не обладают достаточным опытом их ведения и ведут себя так, будто партнера не существует, ориентируясь только на свои интересы и пытаясь только их реализовать на переговорах [4].

Переговоры представляют собой динамический процесс, состоящий из определенных этапов.

Этап целеполагания и анализа. На данном этапе необходимо проанализировать и систематизировать доступную информацию касающуюся переговоров, в том числе об их участниках и их целях. Также стоит продумать возможные осложнения в ходе переговоров.

Психологический замысел - определение этапов встречи и основных идей, которые необходимо обязательно довести до оппонента. В рамках психологии взаимодействия - это своего рода особая дипломатия, то есть искусство позволять другим поступать так, как выгодно вам.

Первое направление действий - изучить людей, ведущих переговоры (потребности, интересы, позиции, степень готовности партнера вести переговоры). Второе направление действий - изучить представления, подходы, варианты ведения переговоров, которые можно ожидать от противоположной стороны. Центральная задача любых переговоров - это совместное решение проблемы. Но для того, чтобы она была решена, нужны продуманные аргументы, сводящие разногласия сторон к минимуму. Третье направление рассуждений и действий - перечень необходимых и достаточно объективных критериев, которые вы мысленно должны иметь в виду в процессе ведения переговоров [1].

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Этап планирования. Здесь нужно мысленно продумать все возможные ходы ведения переговоров.

Любые умения проявляются в действиях, которые могут быть правильными или неправильными. Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели достигаются. Неправильные действия ведут к результату, противоположному желаемому [8].

Этап активной дискуссии (спора). На этом этапе необходимо выбрать правильный стиль ведения переговоров. Целесообразно выдерживать необходимый темп переговорного процесса, избегать поспешных необдуманных решений.

Этот этап переговоров можно разбить на следующие составляющие: 1) уточнение позиций; 2) их обсуждение; 3) согласование позиций.

Эффективность переговоров заключается в осуществлении самоконтроля в ходе встречи: в выборе условий проведения встречи, в очередности (вопросов) ответов [7].

Этап принятия решения и взаимоприемлемого соглашения. На этом этапе необходимо сосредоточивать внимание на обоюдных интересах, шаг за шагом направляться к принятию осмысленного решения и взаимовыгодного соглашения.

Успешным завершением переговоров является достижение изначально поставленных целей.

1.2. Психологические особенности переговорного процесса

Переговорный процесс состоит из следующих этапов: 1. начало беседы; 2. обмен информацией; 3. аргументация и контраргументация; 4. выработка и принятие решений; 5. завершение переговоров.

Как правило, переговорный процесс начинается с ознакомительной встречи, в процессе которой обсуждаются организационные вопросы, уточняется предмет переговоров.

Американские специалисты предложили 6 правил налаживания контакта с партнерами на предварительном этапе.

1. Необходимо быть сдержанным. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений .

2. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений .

3. Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.

4. Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.

5. Недопустимо поучать партнера. Основной метод - убеждение.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

6. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Наиболее плодотворными днями для переговоров считаются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня - через полчаса - час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов. Благоприятная среда для переговоров может быть создана, в зависимости от обстоятельств, в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории (конференц - зал, приспособленные для переговоров номер гостиницы, зал ресторана и т.д.) [3].

Благоприятный исход переговорного процесса во много зависит от умения задавать вопросы.

Успешное ведение переговоров также зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.

Несмотря на то, что переговоры могут выполнять различные функции, использовать их все же лучше по назначению, то есть для решения проблем. Даже для обмена мнениями, точками зрениями, взглядами целесообразнее использовать не переговоры, а консультации, встречи. Это сразу ориентирует партнера на то, что в данном случае не предусматривается принятие общего решения. Если же в рамках консультаций намечается выход на договоренности, диалог может быть продолжен в форме переговоров [5].

Когда стороны готовы начать переговоры, необходимо отказаться от «грязных методов» ведения переговоров, который могут привести к конфронтации.

Переговоры - это беседа равных участников. Они предполагают активность обоих участников. Пассивность говорит о слабости или отсутствии желания вести переговоры.

Когда переговорный процесс затягивается, можно сделать перерыв, во время которого появляется возможность проведения дополнительных консультаций внутри каждой делегации.

При обсуждении позиций раздражение может вызвать ситуация, когда пытаются убедить противоположную сторону в ошибочности ее точки зрения.

Главное для участников переговорного процесса понимать для чего необходимы переговоры, какие возможности они открывают.

Поведение участников переговорного процесса можно разделить на три подхода:

1. Противостояние сторон. Стол переговоров представляется как поле битвы, а участники как солдаты. В данном подходе участники могут

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

чувствовать себя униженным, ущемленным. Проигрыш в одних переговорах, может проявить стремление к взятию реванша на других.

2. Дружеские позиции. Наиболее слабая сторона надеется на дружеское отношение к себе.

3. Партнерский подход. Совместно анализируется ситуация, ведется поиск решений, устраивающий каждую из сторон. Такой подход предполагает высокий уровень доверия.

Наиболее продуктивной тактикой является «постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов». Решение легких задач стоящих перед участниками переговоров создает благоприятную психологическую атмосферу для последующего решения более тяжелых вопросов. Достигнув согласия по принципиальным вопросам, участники прорабатывают детали соглашения. Такая модель переговоров значительно экономит время.

При анализе разногласий необходимы возражения. Они являются инструментом анализа проблемных вопросов. Возражения должны быть хорошо аргументированы, а также ориентированы на поиск согласия интересов.

Разобрав проблему на отдельные составляющие намного проще найти договоренности по каждому элементу. При таком подходе не будет достигнуто полного согласия по всем пунктам, однако в большинстве случаев частичное согласие будет значительным сдвигом в сторону договоренности.

Каждый день в нашей жизни нам приходится сталкиваться с переговорами, как в деловой сфере, так и в семье и др. Выделяют 3 метода ведения переговоров:

1. Мягкий метод. Как правило, слабый участник во избежание конфликта и для достижения согласия идет на всяческие уступки. В результате чувствует себя ущемленным.

2. Твердый метод. Рассматривает свою выгоду как главное условие достижения соглашения. Твердый участник хочет победить любыми способами, но это вызывает такую же ответную реакцию, которая по итогу портит отношения с партнером.

3. Метод принципиальных переговоров. Метод разработан в рамках Гарвардского проекта по переговорам. Суть его в том, чтобы решать вопросы исходя из сути дела. Данный метод предполагает взаимную выгоду там где возможно, а где интересы не совпадают, предполагает основываться на справедливых нормах. Этот метод наиболее подходит для дружеских переговоров, способствует достижению разумного результата.

Противоречия, возникающие при улаживании спора, являются причиной не совпадения интересов партнеров. Понимание точки зрения партнера - не

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

означает моментального согласия с ней. Понимая ход его мышления, осознавая собственные взгляды, помогает сократить конфликтную область.

Очень важно управлять своими эмоциями, следить за эмоциями партнеров в процессе переговоров. Эмоции могут послужить причиной прерывания переговоров. Наиболее эффективным способом преодоления нервных эмоций является освобождение от них. Можно дать партнеру возможность «выпустить пар», после чего с ним легче станет говорить. Также эмоционально разрядиться помогают извинения, совместные обеды и т.п.

Главной проблемой переговорного процесса являются не конфликты позиций, а конфликты желаний, нужд, опасений. Разногласий можно избежать при условии, что каждая из сторон будет учитывать интересы партнеров, сообща стараться найти общие интересы.

Чтобы понять интересы противоположной стороны необходимо поставить себя на их место, понять какое решение вы должны представить, а потом спросить себя, почему сами они не приняли такое решение. Также успех возрастает если говорить о проблемах откровенно и перечислять конкретные детали.

Одно из главных правил успешных переговоров заключается в следующем: необходимо быть твердым в защите своих интересов, но мягким в отношениях с людьми.

План:

1. Психология переговорного процесса

1.1. Переговоры как образ мышления и жизни

1.2. Типичные модели поведения на переговорах

1.3. Психология эффективного переговорного процесса

1.4. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления

2. Навыки коммуникации

2.1. Понятие коммуникации

2.2. Вербальная коммуникация

2.3. Невербальная коммуникация

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

2.4. Активное слушание

Заключение

Искусству ведения переговоров специально обучают во всем мире. Большинство же людей не только никогда не обучались процессу ведения переговоров, но и не имеют опыта участия в них. И потому часто переговоры замедляются, а то и заходят в тупик, срываются, и партнеры теряют возможность наладить взаимовыгодные отношения.

Переговоры — древнее и универсальное средство человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся. В историческом плане развитие переговоров шло по трем направлениям: дипломатическому, торговому и разрешению спорных проблем.

Переговоры — это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. На протяжении всей нашей жизни мы ведем переговоры, обмениваемся обязательствами и обещаниями. Всякий раз, когда двум людям нужно прийти к согласию, они должны вести переговоры.

Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей.

Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

В процессе переговоров люди хотят:

- добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором как правило сталкиваются интересы;
- достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов не разрушая при этом отношения.

Выделяют следующие психологические механизмы переговорного процесса: согласование целей и интересов; стремление к взаимному доверию сторон; обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Согласование целей и интересов. Переговоры становятся переговорами или обсуждением благодаря действию этого механизма. По какой бы схеме ни организовывались переговоры, они могут достичь результата только через согласование целей и интересов. Степень достигнутого согласования может быть различной: от полного учета интересов до частичного. В этих случаях переговоры. считаются успешными. Если переговоры не завершились договоренностью, то это не значит, что согласования не было. Просто в ходе согласования оппоненты не смогли договориться.

Сущность механизма состоит в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих целей и интересов, обсуждения их совместимости вырабатывают согласованную общую цель.

Согласование целей и интересов более эффективно, если обеспечены:

- ориентация сторон на решение проблемы, «на дело»;
- хорошие или нейтральные межличностные отношения оппонентов;
- уважительное отношение к оппоненту;
- открытые позиции, предъявление четких индивидуальных целей;
- способность к корректировке своих целей.

Любые переговоры уникальны: каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но все, же есть нечто общее, что отличает их от других видов деятельности. Это процесс переговоров, его организация, соблюдение всех условий, принятых в деловом мире для ведения переговоров, взаимоотношения их участников.

Переговоры начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта. Когда вторая сторона принимает предложение, наступает один из важнейших этапов — подготовка к переговорам. Именно на этом этапе во многом закладывается успех переговоров. От того, насколько тщательно будут подготовлены переговоры, зависит не только их конечный результат, но и сам процесс: будут ли переговоры длительными, затяжными, конфликтными, или они пройдут быстро, без срывов.

1. Психология переговорного процесса

1.1. Переговоры как образ мышления и жизни

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Строго говоря, переговоры как образ мышления и жизни характерны вовсе не для всех социально-экономических и политических моделей общества. В административно-командных системах, например, переговоры ли шь исключительная форма взаимодействия и то на самых высоких межгосударственных уровнях. Во внутригосударственных структурах — армии, предприятиях, учреждениях, органах управления, учебных заведениях и т.п., как правило, господствует единственный принцип взаимодействия, определяемый формулами: "Приказ начальника — закон для подчиненного", "Приказы выполняются, а не обсуждаются" и т.п. Надо ли говорить, насколько это ограничивает и огрубляет всю сферу межличностного взаимодействия, превращает ее, по сути дела, в постоянно действующий стрессогенный фактор. Совершенно иначе выглядит роль переговорного процесса в условиях демократически развивающейся системы, где отчетливо осознается взаимозависимость всего того, что определяется понятием "мир" и где пост епенно формируется и развивается культура переговорного процесса.

Сам же переговорный процесс понимается как совокупность ценностей, понятий, обычаев и приемов, становящихся средством связи и общения людей.

Субъектами переговорного процесса в таких обществах являются любые социальные группы — партии, общественные движения, политики, дипломаты, деловые люди, любые юридические и просто частные лица.

Однако и в цивилизованных обществах не все благополучно в этом смысле. И дело не в недостатке понимания социальной значимости переговоров как средства урегулирования споров и конфликтов или заключения экономи ческих сделок. Трудности — в осознании характера переговоров, в ответе на вопрос "как люди могут наилучшим образом справиться со своими разногласиями?" Каждый день семьи, соседи, супруги, служащие, начальники, бизнесмены, потребители, продавцы и адвокаты оказываются перед одной и той же дилеммой — как сказать друг другу "нет", не вызывая при этом конфронтации.

Обобщая сказанное, можно утверждать: переговоры всегда там, где рынок — в экономике, многопартийность — в политике, плюрализм — в общественной жизни. И наоборот, там, где рынок, многопартийность и плюрализм — там на первом месте всегда переговоры.

1.2. Типичные модели поведения на переговорах

В общей системе конфликтных взаимодействий между двумя сторонами, будь то личности, партии, государства или группы государств, издавна ставка делалась прежде всего на силовое давление, на достижение о дносторонней победы. Переговорам в этой системе всегда отводилось и до сих пор еще отводится место "запасного выхода", когда продолжение

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

конфликта силовыми средствами либо бесперспективно, либо невыгодно. Но и в этом случае на переговоры не ложится вся тяжесть поисков урегулирования спора, они были лишь дополнением к борьбе за победу.

Конфликт оставался конфликтом, хотя и решался уже не военными, а политическими средствами.

Всякий конфликт характеризуется рядом существенных признаков, к числу которых можно отнести следующие: противоположность и несовместимость интересов; стремление к достижению односторонних выгод; принципиальна я невозможность длительного компромисса; установка на полный разгром и капитуляцию противника. На протяжении длительного исторического периода, вплоть до времен "холодной войны", господствовало представление о переговорах как о временном перемирии в дли тельной войне или конфронтации. Такое понимание роли переговоров определило и соответствующие их модели, точнее — модели поведения сторон на переговорах. Таких моделей традиционно было две — с позиции силы и с позиции слабости.

Приведем основные характеристики, присущие каждому из этих видов переговорного процесса.

•Переговоры с позиции силы. •Участники переговоров — противники. •Цель переговоров — победа.

•Средства — любые, т.е. для достижения поставленной цели "любые средства хороши", в частности: требование уступок в качестве условий для продолжения отношений: выражение недоверия; жесткое отстаивание своей позиции; неприкрытые угрозы; сокрытие своих истинных намерений: требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение; явное стремл ение выиграть состязание воль; всевозможное давление; поиск единственного решения — того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона.

•Переговоры с позиции слабости.

•Участники переговоров — друзья.

•Цель переговоров — соглашение.

•Средства — те, которые обеспечивают соглашение, в частности:

•сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения соглашения;

•изменение позиции: выработка и представление предложений; раскрытие своих намерений;

•способность поддаваться давлению;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

• поиск единственного решения — того, которое охотно примет другая сторона; стремление избежать состязания воль.

Естественно возникает вопрос: "Какая же из этих двух моделей поведения на переговорах лучшая?"

О любом методе переговоров достаточно верно можно судить с помощью трех критериев:

• он должен привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно;
• он должен быть эффективным;
• он должен удушить, или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Разумным соглашением считается такое, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон; справедливо регулирует сталкивающиеся интересы; является долговременным; принимает во внимание интересы общества.

Эффективными считаются переговоры, которые ведут к разумному соглашению; проходят в кратчайшие или оптимальные сроки. Понятно, что и переговоры с позиции силы, и переговоры с позиции слабости неэффективны, хотя и в разной степени. Подобный вывод, воз можно, очевиден по отношению к первым и менее очевиден по отношению ко вторым, тем не менее это так. Читатель может сам поискать аргументы "за" и "против" и взвесить их.

Возникает вопрос, существует ли в таком случае вообще эффективная технология ведения переговоров? Да, существует. Называется она — метод принципиальных переговоров.

1.3. Психология эффективного переговорного процесса

Чтобы понять психологическую природу эффективного переговорного процесса, следует иметь в виду следующее. Любой переговорный процесс протекает как бы на двух уровнях; на одном обсуждение касается сущ ества дела; на другом оно сосредоточивается на процедуре обсуждения. На первом уровне обсуждения отвечают на вопрос "Что является предметом переговоров?" На втором уровне отвечают на вопросы "Как. каким образом Вы (вы) будете обсуждать предмет перегово ров?"

В сущности своей метод принципиальных переговоров сводится к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Первое — люди. Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того. что им необходимо работать вместе, бок о бок, и разбираться с проблемой, а не друг с другом. "Проблему людей" необходимо выделить и разбираться с ней отдельно.

Второе — интересы. Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

Третье — варианты. Необходимо, прежде чем решать, что делать, выделить круг возможностей. Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Сказывается подспудное стремление отыскать единственно верное решение . Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.

Четвертое — критерии. Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

Итак, метод принципиальных переговоров основывается на совершенно иных принципах, в частности:

(1) участники переговоров — не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему:

(2) цель переговоров — не победа и не хорошие отношения, а разумный компромисс.

Тактика:

- быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;
- продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам:
- концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;
- анализировать и обсуждать все предложения;
- предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты:
- разрабатывать многие варианты выбора, откладывая принятие решения;
- настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Указанные выше четыре элемента метода принципиальных переговоров реализуются на всех стадиях переговорного процесса;

- на стадии анализа (оценка ситуации);
- на стадии планирования процедуры переговоров;
- на стадии дискуссии, когда стороны общаются друг с другом,
- стремясь к соглашению.

1.4. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления

Деструктивность в переговорном процессе возникает тогда, когда одна из сторон считает, что имеет более выгодные позиции, например более мощные финансовые возможности, обширные связи в значимых сферах, военную силу и т.п. Действительно, принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая сила, влиятельные друзья, военная мощь. В любых переговорах есть реальности, изменить которые чрезвычайно трудно. Психологи полагают, что в ситуациях, когда партнер вынужден отвечать на вызов силы, он может достичь две цели: первая —защитить себя от принятия такого соглашения, которое следов ало бы отвергнуть; вторая — достичь такого соглашения, которое по возможности учитывало бы как можно больше интересов "слабой" стороны.

Один из наименее удачных способов защиты сводится к установлению "пределов", до которых сторона готова дойти. Но установление пределов снижает степень восприятия одним партнером другого (в самом деле, если предел установлен, дальнейшие доводы и аргуме нты уже плохо доходят до сознания и проигравшего и выигравшего); подавляет воображение (лишает стимулов к поиску таких решений, которые могли бы соответствовать интересам сторон).

Предел почти всегда бывает слишком жестким, т.е. слишком низким или слишком высоким. К тому же установленный предел в дальнейшем трудно изменить. И вообще, вряд ли жестко выбранный предел когда-либо устроит обе стороны.

Таким образом, хотя установление предела может и защитить от принятия невыгодного соглашения, этот способ защиты может одновременно сковать творческое воображение, а значит помешать принятию разумного решения.

Какова же наиболее эффективная тактика поведения, способная предотвратить нежелательную договоренность и одновременно отказ от договоренности? Психологи полагают, что такая тактика существует. Она

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

сводится к тону, чтобы найти наилучшую альтернативу об суждаемому на переговорах.

Как известно, повод для ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь чего-то лучшего по сравнению с тем, что можно получить и без переговоров. Если какая-либо из сторон тщательно не продумала, что будет делать в случае провала переговоров, то она ведет их с закрытыми глазами. Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, она необоснованно пессимистически оценивает ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров, и оказывается психологически готовой к тому, чтобы принять н евыгодный вариант соглашения.

Чем привлекательнее для одной стороны ее альтернатива выдвинутому на переговорах, тем больше ее возможности, тем больше у нее пространства для маневра. По большому счету, сильная позиция сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько для каждой из них привлекателен вариант провала этих переговоров.

Наилучшие альтернативы обсуждаемому на переговорах следует тщательно разрабатывать. Технология этого процесса сводится к четырем операциям:

- **о** обдумать план действий, которые можно будет предпринять, если соглашение не будет оформлено;
- **о** проанализировать несколько из многообещающих идей и разработать их план и воплощение;
- **о** выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим;
- **о** рассмотреть наилучшую альтернативу предлагаемому другой стороной.

Итак, чем сильнее физически или экономически выглядит одна из сторон по сравнению с другой, тем больше преимущества получит слабая сторона, если будет вести речь по сути дела. Особенность ситуации, когда у одной стороны есть мускулы, а у другой только принципы, такова: чем большее значение на переговорах придавать принципам, тем в лучшем положении окажется отстаивающая их сторона.

2. Навыки коммуникации 2.1. Определение коммуникации

Общение - это естественное, врожденное, стабильное поведение, и люди не часто пытаются усовершенствовать свои навыки коммуникации, даже если они неадекватны. Но коммуникации можно научиться.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Навыки - это целенаправленные действия или последовательность действий, которые люди могут выполнить и повторить в соответствующей ситуации.

Мотивация имеет очень большое значение, ведь улучшить навыки коммуникации возможно только в том случае, если есть мотивация - то есть если есть желание этого добиться. Обычно люди имеют более сильную мотивацию, если они чувствуют себя уверенно и знают о потенциальных вознаграждениях.

Знания нужны потому, что необходимо хорошо понимать, что входит в процесс совершенствования коммуникации. Чем больше люди знают о поведении в конкретных ситуациях, тем проще им будет развивать сои навыки.

Навыки нужны потому, что необходимо уметь предпринимать действия в соответствии с нашими знаниями о коммуникации. Чем большим количеством навыков человек обладает, тем больше вероятность того, что он может эффективно и адекватно структурировать свои сообщения.

Комбинация мотивации, знаний и навыков позволят людям умеренно держаться при встречах с другими людьми.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Заключение

Подводя итог, можно сказать что для того чтобы успешно вести переговорный процесс, независимо от его уровня и масштаба, необходимо овладеть культурой переговоров, т.е. системой понятий, ценностей и норм, которая бы стала средством успешного общения участников переговоров-государственных деятелей, политиков, дипломатов, деловых людей.

Всякие переговоры требуют тщательной подготовки: чем интенсивней они ведутся (с использование анализов, расчетов экономического эффекта, заключений и т. д.), тем больше шансы на успех. Обратная же картина наблюдается в том случае, когда при ведении переговоров в должной мере не учитываются различные объективные и психологические аспекты.

Любому вступающему в переговоры полезно усвоить изначальную истину: крайне невыгодно делать ставку на конфликтное взаимодействие, стремиться к разовому выигрышу любой ценой.

Искусство общения, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа «человек - человек» - политикам, бизнесменам, менеджерам и многим другим. Таким образом, умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе нужно каждому. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, - создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

Психология переговорного процесса

Переговорные приемы и хитрости

Содержательная сторона проведения переговоров строится по простой формуле:

1. передача информации;
2. аргументирование и нейтрализация замечаний и аргументов партнера;
3. принятие совместного решения.

Однако в осуществлении этих этапов разворачивается основное действие и проявляется искусство переговорщиков. Рассмотрим ряд переговорных приемов, которые применяются на протяжении всех трех этапов представленной выше формулы.

Все переговорные приемы можно классифицировать на нормальные, условно порядочные и «хитрости». К *нормальным* приемам условно можно отнести такие, которые считаются честными, в каких бы условиях они ни использовались. К *условно порядочным* приемам те, которые, по мнению применяющего их человека, являются честными и адекватными в данных условиях и так же воспринимаются другой стороной. «Хитрости» одинаково негативно воспринимаются обеими сторонами. При этом, если вы обнаружили применение партнером «хитростей», то должны учитывать, что обычно применивший его не остановится. Поэтому целесообразно сразу же обсудить возможность продолжения деловых отношений с этим партнером.

Приемы могут применяться как на отдельном этапе, например при обсуждении определенного вопроса, так и в отношении переговоров в целом. Переговорщику необходимо уметь распознавать, когда по отношению к нему применяется тот или иной прием. Для этого рассмотрим некоторые из них.

1. Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов

Этот тактический (процессуальный) прием предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей.

2. Разделение проблемы на отдельные составляющие

Этот прием также относится к категории процессуальных, и его суть заключается в том, что сложная проблема раскладывается на отдельные составляющие элементы. После этого участники переговоров оценивают, возможно ли достижение договоренности по каждому элементу в отдельности. Если нет, то, может быть, целесообразно вынести некоторые из них «за скобки», иными словами — не рассматривать. Конечно, в этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения, однако в целом ряде случаев наличие такого частичного соглашения будет значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы ни было договоренности. Обычно этот прием применяется на переговорах по урегулированию конфликтных ситуаций.

3. Пакетирование

При использовании этого приема несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», то есть обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс. Нередко прием пакетирования предполагает увязывание привлекательных и малоприемлемых предложений в один «пакет». Иногда «пакет» предлагается в самом начале переговоров, если стороны хорошо знают друг друга. Деловые предложения, обсуждаемые с партнером, предполагают размен уступок и увязку их в «пакете».

4. Максимальное завышение первоначальных требований

Суть приема состоит в том, чтобы первоначально запросить как можно больше. Часто этот прием предусматривает включение в повестку дня таких пунктов, от которых впоследствии можно безболезненно отказаться, выдавая это за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам. Вышеназванный прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

5. Выдвижение дополнительных положений

Сущность этого приема состоит в том, что после достижения общего соглашения вводятся дополнительные положения, которые могут иметь существенное значение. Предполагается, что партнер, будучи крайне заинтересован в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки и в отношении дополнительных положений. В случае если означенный прием применяется другой стороной, следует иметь в виду два способа предотвращения негативных последствий. Первый из них

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

заключается в анализе всей совокупности дополнений. Предложите другой стороне изложить полный список их дополнений и запишите их. Дайте оценку им в целом и решите, приемлемо ли соглашение с дополнениями или нет. В последнем случае вы прекращаете переговоры.

Вторым способом является *отказ.* Установив, что предлагаемые дополнения вас не устраивают, заявите об этом открыто, покажите, что вы поняли примененный прием и поэтому рассматриваете достигнутое соглашение как окончательное без всяких дополнений. После этого ждите ответа. И хотя другая сторона вынуждена будет занять оборонительную позицию, пытаться доказать обоснованность предложенных ею дополнений, возможно, она от них откажется. В ином случае вы можете поставить под вопрос достигнутое ранее соглашение.

6. Вне протокола

Речь идет о конфиденциальной беседе, содержание которой якобы не протоколируется и не подлежит оглашению. На переговорах полезно понимать, что на самом деле мало что бывает «вне протокола». И полученные от вас сведения могут быть использованы так же, как и информация, предоставленная в ходе официальных переговоров.

Сказанное вовсе не значит, что следует пренебрегать такими контактами. Они могут быть полезны. Но если кто-либо предлагает вам информацию «вне протокола», то полезно уяснить себе, для чего это делается. Возможно, это делается для того, чтобы установить доверительные отношения лично с вами и таким путем получить дополнительную информацию «вне протокола» от вас. Поэтому в переговорах необходимо относиться к полученной таким путем информации так же, как и к полученной иным путем. Не следует предоставлять информацию, которую вы не готовы предоставить обычным способом.

7. «Добрый» и «злой»

Прием используется при жестком конфронтационном подходе к ведению переговоров и хорошо известен по детективной литературе и фильмам. Его суть заключается в разделении функций между двумя последовательно вступающими в процесс переговорщиками. Первый переговорщик жесткий, агрессивный, неприятный и якобы стремящийся к односторонней выгоде. Он первоначально готовит «почву», а далее в переговоры вступает второй переговорщик, добрый, сдержанный, приятный и якобы стремящийся к взаимно-приемлемому соглашению. Естественно, что в процессе жесткой конфронтации с первым «жестким» переговорщиком противоположной стороной растрачиваются заготовленные аргументы, и она готова идти на большие уступки с вступающим на втором этапе «добрым» переговорщиком. Если, конечно, «не перегнуть палку».

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

8. «Мое окончательное предложение»

Участник выдвигает нечто близкое к ультиматуму: «Вот мое окончательное предложение. Никаких новых уступок не будет». В таком случае важно определить, идет ли речь на самом деле об окончательном предложении или же это просто трюк. Выяснить это не очень трудно. Если вы считаете, что достигнутый результат вас в общем устраивает, то можно принять «окончательное предложение» и завершить переговоры. Если же результат вас не удовлетворяет, то попросту игнорируйте «окончательное предложение» и продолжайте обсуждение, настаивая на принятии необходимых вам изменений в позиции контрагента. При этом не следует даже упоминать слова «окончательное решение», как будто их не было.

9. «Убийственные» вопросы

При умелом использовании это весьма эффективный прием. Пример: «Считаете ли вы, что этот вопрос может быть предметом переговоров?» или: «Является ли ваше предложение окончательным?» Такие вопросы дают результат в том случае, если другая сторона его не ожидает и не готова дать на него ответ. Цель этого приема — разрушить тщательно разработанную позицию, которой руководствуется ваш партнер, поставить его в невыгодное положение, побудив оправдываться или предоставить информацию, которую он предпочитал оставить в тайне.

10. Ошибка

В этом случае подразумеваются сознательно допущенные ошибки, сделанные для того, чтобы получить те или иные преимущества. Например, при формулировании письменного текста сознательно меняют некоторые его положения. В случае обнаружения ссылаются на то, что это ошибка техническая. Или при осуществлении соглашения ссылаются на то, что при его составлении были допущены ошибки и некоторые положения следует понимать иначе, чем записано. При обнаружении ошибки в процессе согласования необходимо требовать ее устранения до подписания протокола (решения, договора и т. п.)

Правильный подход к «неправильному» начальнику

Что делать? Выход есть, и даже не один. Ведь можно:

1. ничего не предпринимать;
2. поменять руководителя;
3. воздействовать на руководителя, пытаясь изменить его;
4. изменить свое отношение и поведение.

У каждого варианта есть свои преимущества и трудности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1. Ничего не предпринимать и продолжать работать. Такой подход относительно безопасен с точки зрения сохранения за вами работы: не сопротивляешься — не уволят. Иногда такой подход может выбираться намеренно, из «политических» соображений. Одновременно у подобного бездействия есть два существенных недостатка:

- отсутствие потенциала для нашего профессионального развития;
- угроза вашему физическому и психологическому состоянию в случае, если «неправильность» начальника становится невыносимой.

2. Поменять руководителя. Действительно, бывают случаи, когда приходится это делать. Но не поторопились ли вы с таким радикальным решением? Все ли возможные способы вы использовали, чтобы наладить контакт с руководителем? Попытались ли понять его и помочь ему и себе как-то по-другому? Это непросто, легче уйти, но, отступив в сторону, вы вряд ли что-то добавите в свою копилку знаний и умений. Совет один: не спешите, разумно оцените серьезность проблемы и вашу готовность к уходу, а также последствия такого решения.

3. Воздействовать на руководителя, пытаясь изменить его. Управление руководителем, как бы эго странно ни звучало — еще одна, помимо управления рабочими процессами, сфера деятельности сотрудника. Здесь речь не идет о манипулировании руководителем в угоду своим интересам. Управлять боссом означает:

- помогать ему организовать его работу;
- помогать преодолевать трудности;
- экономить его время;
- понимать, что ему нужно;
- проявлять разумную инициативу;
- предлагать решения;
- побуждать к делегированию;
- быть в нужном месте в нужное время.

4. Изменить свое отношение и поведение. Не стоит торопиться перевоспитывать «неправильного» начальника и делать из него «правильного», а тем более — бросать все и пускаться на поиски идеального босса (успех в этом деле вовсе не гарантирован). Разумнее будет начать с себя, с адаптации своего стиля работы и поведения.

4.1. Шаг первый: посмотрите со стороны. Для начала попробуйте найти ответы на следующие вопросы:.

- Если наш босс стал боссом, то, скорее всего, это не просто так. Как это произошло?
- Какие у него достоинства и сильные стороны?

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

•Успешно ли функционирует подразделение под его руководством?

•Чему вы можете научиться у своего руководителя?

•Так ли в действительности серьезна проблема ваших взаимоотношений на общем позитивном фоне?

На этом этапе очень важно не увлечься обвинениями и навешиванием ярлыков, отстраниться от сиюминутных переживаний и сосредоточиться на объективных данных. Если вам это удастся, то вполне возможно, что вы можете оказаться довольны новой ситуацией.

4.2. Шаг второй: проведите «подстройку». На этом этапе вам придется серьезно поработать над собой, так как речь уже непосредственно идет о вашей адаптации под стиль управления руководителя. Для этого необходим более глубокий процесс познания вашего босса:

•Каковы его цели, приоритеты и предпочтения?
•Почему он поступает так, а не иначе?
•Насколько он организован?
•Что он приветствует?
•Что ему не нравится?
•Как он выражает свои чувства и намерения?

Чем лучше вы сможете понять своего руководителя, тем проще вам будет подстроиться под его рабочий стиль, тем меньше времени и усилий займет этот процесс.

Поход к «неправильному» начальнику

Можно предложить достаточно универсальный подход к «неправильному» начальнику, который может неоднократно выручить вас в различных ситуациях.

1. Определите его стиль управления и примите его. Опыт показывает, что наиболее часто встречаются два стиля управления: авторитарный и демократичный.

•*Авторитарный* стиль можно распознать, например, по следующим признакам: единоличность решений, большая дистанция, требование сверхдисциплины, нетерпимость к возражениям, общение в форме приказов и распоряжении, предпочтение наказаний поощрениям. Этот стиль управления потребует от ассистента четкого исполнения стандартов и инструкций, соблюдения субординации, высокой организованности и сдержанности. В сложных случаях пригодится такое качество, как стрессоустойчивость.

•*Демократичный* босс, наоборот, открыт для общения, готов выслушать разные мнения, ожидает разумной дисциплины, поощряет

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

инициативу, комбинирует методы мотивации. Ассистенту такого руководителя нужно использовать все преимущества демократичного стиля для повышения эффективности своей работы и личного профессионального развития, но не злоупотреблять предоставленной свободой.

2. Выясните его ожидания и оправдайте их. Одна из самых распространенных ошибок — полагаться на догадки. Недостаток информации может привести к неправильным решениям, в том числе к ошибочной оценке ожиданий руководителя, а как следствие — к ошибочным действиям.

Самый простои и надежный способ узнать, чего ждет от вас и вашей работы руководитель, — *спросить у него!* Как говорил Конфуций, тот, кто задает вопросы, может показаться глупым лишь на мгновение, а тот, кто ничего не спрашивает, обречен оставаться глупым на всю жизнь. Только *задавайте правильные вопросы.*

3. Конструктивно реагируйте на критику. Восприимчивость к обратной связи, — важный элемент процесса восприятия. Сообщения, поступающие от руководителя, можно разделить на три группы:

- *позитивные:* удовлетворение, признание успехов и способностей, приятные новости;
- *нейтральные:* информации, инструкции, указания, просьбы;
- *негативные:* критика.

Реагировать на первые две группы сообщений несложно. Позитивным можно только порадоваться и поблагодарить за них. Информацию и инструкции нужно внимательно слушать и записывать, выделяя существенные моменты.

Наибольшую трудность для реакции представляем *критика,* так как выслушивать недовольные замечания по поводу своей работы никому не правится. Конструктивная реакция на критику обязательно должна содержать в себе решение проблемы. Если подчиненный ограничивается только оправданиями и извинениями типа: «Извините, я даже не знаю, как это получилось...», то это не то, чего ожидает руководитель. Если критика справедлива и причина ее — ваши действительные ошибки, то единственно правильной линией поведения будет:

- признать обоснованность критики;
- сказать, что вы намерены делать для исправления ситуации;
- заверить руководителя, что в дальнейшем не допустите повторения подобной ситуации.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Если критика носит туманный характер, то следует сначала выразить понимание отношения руководителя, затем задать необходимые уточняющие вопросы для выяснения сути и наконец исправить ситуацию.

4. Поймите, что ему не нравится, и не делайте этого. Нашим боссам может не нравиться многое:

- опоздания;
- неадекватный внешний вид ассистента;
- беспорядок на рабочем месте;
- жалобы;
- сплетни и разговоры «за спиной»;
- неоправданная трата времени.

Еще больше им не нравится, когда то, что им не нравится, повторяется снова и снова. Поэтому будьте профессиональны: соблюдайте рабочие стандарты, установленные в компании. Будьте наблюдательны: обращайте внимание на прямые и косвенные замечания и комментарии вашего руководителя и на его невербальную реакцию, относящиеся не только к вам, но и к остальным сотрудникам. Сделайте выводы и не повторяйте ни своих, ни чужих ошибок.

5. Будьте лояльны и проявляйте уважение. Любой руководитель вправе рассчитывать на лояльность своего сотрудника, на его готовность выручить в грудной ситуации, защитить его репутацию. В ряде случаев именно требование к лояльности может превалировать над всеми остальными компетенциями. Лояльность — одна из основ доверия. Демонстрируйте уважение к руководителю: к его статусу, репутации, мнению (даже если вы с ним не согласны), стилю управления (даже если вам пока не удалось к нему привыкнуть).

«Спецзаказ»: для тех, кому предыдущие шаги не помогли

«Все это замечательно, только мне не подойдет. Мой босс — особенный...» Тогда, возможно, вам будет полезна особенная тактика для особенных начальников.

1. Молчаливый (не дает обратной связи):

- спрашивайте сами, удовлетворен ли он вашей работой;
- уточняйте задания и сроки выполнения;
- просите утвердить план работы;
- не снижайте стандартов качества выполнения заданий.

2. Недоступный (слишком занятый):

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

•обсудите ситуацию с руководителем, концентрируясь прежде всего на его интересах, и предложите способ общения;

•при необходимости получения ответа (подтверждения, инструкций и проч.) напишите об этом, описан возможные последствия в случае, если ответа не будет к определенному сроку;

•если ответа по-прежнему нет, заполните сами руководящий вакуум: принимайте решения самостоятельно, по держите его в курсе;

•сообщайте в письменной форме о своем решении заранее, до того, как начнете его воплощать: «Я составил(а) план по проекту X и, если у Вас нет возражений, приступаю к его реализации с завтрашнего дня»;

•посылайте копии ваших отчетов о работе другим вовлеченным сотрудникам.

3. Скрытный (не делится информацией):

•скажите или напишите ему, какая вам нужна информация и для чего, аргументируя свою просьбу прежде всего его интересами;

•дайте знать о возможных последствиях вашей информационной «недостаточности»;

•используйте электронную почту для начала процесса обмена информацией;

•если информации по-прежнему нет, а вопрос не терпит отлагательства, принимайте решение сами;

•обязательно предупреждайте об этом: «Если вы не сможете ответить мне к 16 часам, я, с вашего разрешения, сделаю следующее...»;

•делайте то, о чем сообщили.

4. Неорганизованный (не успевает, забывает, не доводит до конца):

•убедите держать вас и курсе его дел;

•докажите свою организованность;

•чаще общайтесь;

•записывайте и анализируйте все, что происходит из-за неудачной организации: что, когда и почему произошло и к чему привело;

•предложите упорядочить процедуры: предоставление документов на подпись, общую систему хранения документов, систему передачи информации и др.;

•побуждайте к делегированию: предложите выполнять часть его работы;

•разместите у него перед глазами наглядные средства планирования и визуального контроля: планеры с цветными условными обозначениями, диаграммы состояния проектов, картотеку текущих дел, мастер-листы и т.п.;

помогайте: напоминайте, проверяйте, уточняйте, предупреждайте

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

V. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Введение

Командообразование, или тимбилдинг (англ. Teambuilding - построение команды) - термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды[1]. Идея командных методов работы, заимствована из мира спорта, и стала активно внедряться в практику менеджмента в 60 - 70 годы XX века в деловой среде США и Западной Европы.

Зарубежными авторами накоплен значительный фактический материал по методам создания команды, особенностям процесса развития команды и психологическим факторам, способным оказывать влияние на работу индивида в команде.

Актуальность данной темы, в том, что в настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих полноценное развитие компании, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Будут рассмотрены основные аспекты понятий «команда» и «командообразование» в управлении, изложена типология и факторы формирования команд, рассмотрены этапы командообразования, описаны методы и теоретические подходы к формированию команд.

1. Команда как форма коллективного управления

Командный менеджмент, т.е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. Однако, как указывают Вудкок и Френсис, такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и поэтому испытывают искушение брать все важные задачи на себя[2].

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, - ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность - это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории[3]:

- техническая или функциональная экспертиза;

- навыки по решению проблем и принятию решений;

- межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.)

Командные отношения, традиционно включающие в себя такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

2. Типология и факторы формирования команд

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие типы команд[4]:

- занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;

- занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;

- управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления.

Начнем с того, что любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться нами в качестве одной из главных в образовании команды. Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует.

В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие характеристики, как организационный климат; компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; сложность/структурированность внешнего мира; наличие/качество систем контроля; уровень ее неопределенности; частота и сила стрессовых воздействий. При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как: степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов: принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; способы распределения власти; сплоченность и связанность членов команды; характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов -координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); организация ролевого распределения. Можно сказать, что процесс образования команды - есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать типом лидера. Под типом лидера будем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такого рода лидерству, авторы называют сверхлидером.

Людьми могут руководить также: сильный лидер, который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета; транзактор, который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила коммуникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус; герой-визионер, который влияет на людей силой своего убеждения; пассионарные личности,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

способные предложить другим высокие цели и повести участников группы за собой.

Комплиментарное соответствие всех трех выделенных параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее образование групповых субкультур позволило выделить четыре основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда»[5].

«Комбинат». Основная психологическая характеристика данной субкультуры - беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру или, если использовать рабочий термин оргконсультантов, командиру. Основания для подчинения - страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы в материнской организации, так как во главе групп с такого рода субкультурами становятся люди, «имеющие влияние в метрополии».

Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Это очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются оперативно - лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

«Клика». Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» в предпринимательских условиях, на начальной стадии развития организации - это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего.

Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Если герой-визионер считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить для укрепления харизмы лидера и укрепления членов группы в общем видении. Оно может оказывать помощь своим членам и регулировать распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения также согласуются с видением лидера. Группа, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации - индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности - она подвержена колебаниям в устремлениях лидера.

«Кружок». Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния - статус. Ведущие ценности - синхронность, параллельность, предвиденность. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону.

Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерно ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма.

Руководство такой культуры задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа «транзактор или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

«Команда». Для этого типа групп характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются.

Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества.

Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы.

Управление группы с такой субкультурой связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости рабочей подгруппы. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.

3. Этапы командообразования

Рассмотрим этапы командообразования. Под командообразованием в данном случае понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда». Выделяют 4 этапа развития команды [6]:

1. Адаптация. С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. Группирование и кооперация. Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы».

3. Нормирование деятельности. Разрабатываются принципы группового взаимодействия и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Характерная черта развития группы на этой стадии - отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

4. Функционирование. С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Существует три уровня проведения процессов формирования команд:

1. Индивидуальное консультирование, т. е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации.

2. Непосредственно формирование команды - активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленных в сторону общей цели/ миссии. Каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую позицию и выполняет определенную функцию в команде).

3. Построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае консультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

взаимосвязи между ними, поскольку взаимосвязи между командами могут фасилитировать организационную эффективность и быть источником удовольствия или фрустрации для индивидуумов.

Различают четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориентированный.

Целеполагающий подход (основанный на целях) - позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

Межличностный подход (интерперсональный) - сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель - увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Ролевой подход - проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны -консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды, активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности. Можно выделить два типа команд: постоянные, "рабочие" команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных; специфические — только появившиеся, заново

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Главная цель формирования команды - самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может не реализовываться сразу же, а в течение длительного времени.

Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер. Если же оно (руководство) не осознает этого, то ситуация становится особенно трудной, пока члены команды не вступают в конфронтацию с ним. Если эта проблема в процессе формирования команды не решается (или избегается), то сам процесс будет совершенно бесполезен, поскольку главная проблема тщательно замалчивается. Возможна и другая ситуация. Консультант четко определяет, готовы ли члены команды к конструктивному диалогу с их руководством. Если команда не доверяет ему и боится карательных санкций за критические замечания в адрес администрации, то, естественно, необходима дополнительная работа -обсуждение сначала более безопасных для команды проблем, а затем - и острых. Как только будет достигнут необходимый уровень доверия, формальный руководитель может включиться в процесс.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно - в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация среди всех членов команды.

ВЫВОДЫ

Итак, повышение эффективности управленческого труда зависит от умения менеджера любого ранга создавать коллективный продукт труда.

Организационная культура является одной из составляющих командного менеджмента, поскольку он тесно связан с символическими способами репрезентации управленческой деятельности.

Для повышения эффективности командных форм управления огромное значение приобретает изучение влияния ценностного аспекта сосуществования членов управленческих групп на производительность организации.

В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Командой называют небольшое количество человек (чаше всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

Командные формы управления реализуются в целях решения проблем и подготовки рекомендаций, непосредственного изготовления чего-либо, а также управления процессом.

Среди факторов, влияющих на образование команды как организационной формы коллективного управления, необходимо особо отметить тип совместной деятельности, особенности членов команды и тип лидера.

Под командообразованием понимается развитие группы из формальной управленческой структуры в контактную группу с особой субкультурой.

В развитии команды можно идентифицировать 4 основных этапа: адаптация, группирование и кооперация, нормирование деятельности и функционирование.

Существует три уровня реализации процесса формирования команд: индивидуальное консультирование, активное командное включение в планирование организационных изменений, построение межкомандных взаимоотношений.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

2 ТЕМА

ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Группа как объект управления и основа организации. Формальные и неформальные группы

Группа - это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

Социальная группа - относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества.

Различают большие, средние и малые социальные группы.

Большие группы включают: общественные классы (рабочие, крестьяне,

буржуазия, помещики, интеллигенция); социальные слои (предприниматели, фермеры, священнослужители, служащие); профессиональные группы (машиностроители, педагоги, строители, шахтеры и т.д.); этнические общности (нация, народность, племя); возрастные группы (молодежь, средний возраст, пенсионеры).

Средние социальные группы включают в себя трудовые коллективы предприятий, организаций и учреждений (юридических лиц), а также граждан, характеризующихся территориальной общностью проживания (город, район, поселок).

Малая социальная группа характеризуется дополнительной специфической особенностью - непосредственным контактом ее членов и совместным обменом информацией. К малым группам относятся семья, школьный класс, производственная бригада, отдел и служба предприятия, дружеская компания и пр.

Коллектив - средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в одной организации.

Группа - малая социальная группа, объединяющая людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. В последующем изложении будем считать, что группа является частью коллектива.

Неформальные группы - это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей. Неформальные группы создаются членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т. п. Они имеют свои неписаные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Важной причиной создания неформальных групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, легче добиться вознаграждения в виде признания, похвалы или же материального поощрения, учится, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потен-циал.

2.2 Структуры и социальные явления в группе

Композиция группы, или ее состав, - это совокупность характеристик

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

членов группы, важных с точки зрения анализа группы как целого. Например, численность группы, ее возрастной или половой состав, национальность или социальное положение членов группы и так далее.

Структура группы рассматривается с точки зрения тех функций, которые выполняют отдельные члены группы, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений (социометрическая структура), власти и коммуникаций.

К групповым процессамотносятся, прежде всего, такие показатели динамики группы, как процесс развития и сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений, система групповых ожиданий, система статусов и ролей членов группы. Положение личности в системе групповых отношений характеризуется, прежде всего, ее статусом и выполняемыми ролями.

Статус (или позиция) - это сумма, или совокупность психологических характеристик человека, определяющих его место в группе и то, как его будут воспринимать другие члены группы. Статус реализуется через систему ролей, то есть различных функций, которые человек должен выполнять в соответствии со своим положением в группе.

По отношению к каждому члену у группы есть система ожиданий в отношении его поведения. Поведение, соответствующее образцу, поощряется, а не соответствующее - наказывается группой. То есть система ожиданий строится на основе групповых норм и правил и контролируется через групповые санкции. **Социальная роль** - стереотипная модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений. Роль определяется: названием; социальным статусом индивида; выполняемой функцией в системе социальных отношений; и ожиданиями окружающих.

Для понимания малой группы как целого важно прежде всего проанализировать структуры малой группы: социометрическую и коммуникативную, а также структуру власти.

Социометрическая структура-- это совокупность соподчиненных позиций членов группы в системе внутригрупповых межличностных предпочтений. Иначе говоря, это система предпочтений и отвержений, эмоциональных симпатий и антипатий между членами группы. Свое название структура получила в соответствии с основным методом ее диагностирования - социометрической и аутосоциометрической методиками. Отметим важнейшие характеристики, описывающие систему внутригрупповых предпочтений.

Во-первых, это социометрические статусы членов группы. В

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

соответствии с результатами социометрии, статус рассматривается как сумма отвержений и предпочтений, получаемых членом группы. Статусы имеют различный "вес" в зависимости от доли в них положительных выборов, а совокупность статусов всех членов группы задает статусную иерархию, в которой выделяются:

- социометрические "звезды" - наиболее предпочитаемые члены группы, стоящие на вершине иерархии;

- высокостатусные, среднестатусные и низкостатусные, определяемые по числу положительных выборов и не имеющие большого числа отвержений;

- изолированные члены группы, у которых отсутствуют любые выборы, как положительные, так и отрицательные;

- пренебрегаемые члены группы, имеющие большое количество отрицательных выборов и малое количество предпочтений;

- отверженные ("изгои") - члены группы, не имеющие по результатам социометрии положительных выборов, а только отрицательные.

Вторая характеристика структуры - это взаимность эмоциональных предпочтений членов группы. Так для "звезды" важно не просто иметь большое число выборов, но значительное число взаимных выборов, обеспечивающих устойчивость ее положения в группе и комфортное состояние.

Третья характеристика структуры -- система отвержений в группе. Например, в группе могут быть "козлы отпущения", которых не любит почти вся групп, или наоборот, почти у всех могут быть отвержения, но ни у кого они не преобладают значительно над предпочтениями.

Четвертая характеристика социометрической структуры - наличие устойчивых групп межличностного предпочтения. Важно проанализировать не только само наличие - отсутствие таких мини-групп, но и исследовать взаимоотношения между ними, понять, по какому принципу они образовывались. Имеет значение, на какие группы ориентированы отверженные и изолированные члены группы, как соотносятся в этих группах люди с различными статусами. Возникающие в группе мини-объединения могут быть различны по своему внутреннему строению, сплоченности, могут иметь или не иметь внутри себя членов, отвергающих друг друга, что тоже важно для общей характеристики группы.

Коммуникативная структура может быть представлена как сеть каналов или путей, по которым в группе происходит обмен информацией и мнениями. Выделяются формальные и неформальные каналы связи.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Неформальные — это те, которые выходят за пределы организации и не совпадают с официально установленными. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива. Формальные потоки никогда не удовлетворяют потребности участников трудового процесса, ибо социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Зачастую неформальная информация опережает формальную, иногда она бывает на уровне слухов, т.е. недостаточно достоверной. Однако в нормально функционирующих коллективах всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием то одного, то другого.

Внутрикоммуникативные сети подразделяют на централизованные и децентрализованные. В централизованных моделях вся коммуникация замыкается на руководителе или лидере группы, в децентрализованных - она более или менее равномерно распределяется между всеми членами организации. Установлено, что централизованные сети в большей мере, чем децентрализованные, способствуют лучшему решению относительно простых задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, а также уменьшают удовлетворенность работой у членов группы, снижают групповую сплоченность, хотя и способствуют развитию лидерства.

Кроме коммуникативной структуры в каждом коллективе выделяют также структуры влияния, ожидания и симпатий.

"Структура влияния" формируется на основе взаимодействий двух категорий лиц одной группы — тех, которые заявляют о своих желаниях, и тех, которые выполняют эти желания. В коллективе почти всегда есть люди, которые навязывают другим свою волю, и всегда находятся такие, которые подчиняются. Это можно наблюдать во время выполнения .группой какого-либо самостоятельного задания, или, как говорят, проигрывания соответствующего сценария.

"Структура ожидания" возникает благодаря консенсусу одной (более или менее крупной) части группы относительно того, какое поведение следует ожидать от определенных членов группы в конкретных ситуациях. Это ожидание особенно ощутимо в одобрительных, отрицательных или нейтральных реакциях на поведение отдельных членов группы. Иногда даже прозвища позволяют судить о том, какую роль играет в группе тот или иной ее член и что группа ждет от него.

"Структура симпатий" отмечена тем, что члены группы относятся друг к другу с различной степенью симпатии, антипатии или равнодушно. Достаточно хорошо разработаны методики выявления внутригрупповых

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

симпатий и антипатий с помощью "социометрических тестов". Имеются в виду "замеры" притяжения и отталкивания, аттракции и отвержения, в которых выявляются "звезды" и "аутсайдеры", т.е. лица, наиболее часто выбираемые большинством членов группы и совсем не выбираемые, отвергнутые. Часто в каждой группе выявляются подгруппы, сохраняющие свою относительную самостоятельность, но связанные общим чувством и словом "Мы".

Групповые нормы - нормы морали, эталоны приемлемого и неприемлемого поведения в группе. Групповые нормы:

- выполняют функции социального контроля за деятельностью личности;

- способствуют устойчивости и стабильности существования группы;

- могут препятствовать перестройке деятельности группы в изменившихся социальных условиях.

3.3 Психологический климат в коллективе. Показатели сплоченности и интегрированности организации

Социально-психологический климат трудового коллектива — это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому. Социально-психологический климат всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния.

Межличностные отношения — это система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга. Межличностные отношения обусловлены содержанием и организацией совместной деятельности, а также ценностями, на которых основывается общение людей. Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность. Кратко рассмотрим сущность этих показателей.

Сплоченность характеризует степень приверженности к группе ее членов. Определяется двумя основными переменными — уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов.

Ответственность — это контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм. В подразделениях с положительным социально-психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

совместной деятельности.

Контактность и открытость — определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними.

Совместимость и **сработанность** определяют степень взаимосвязанности и взаимозависимости сотрудников. Эффективно работающая группа — группа психологически целостная. Вместо множества «Я» возникает понятие «МЫ». Мнения, оценки, чувства и поступки отдельных «Я» сближаются; появляются общие интересы и ценности; взаимодополняются интеллектуальные и личностные особенности. Совместно выполняя задания, решая проблемы, люди вырабатывают специфические, только для этой группы присущие способы регуляции познавательных и эмоциональных процессов, стратегии поведения, общий для группы стиль деятельности. В таких коллективах между людьми происходит обмен опытом, перенимается стиль поведения, расширяется набор индивидуальных возможностей, развиваются способность, желание и умение соотносить свои цели и действия с целями и действиями других людей. На определенном этапе взаимодействия сотрудников коллектив может добиться оптимальной совместимости и сработанности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

4.4 Понятие, факторы и механизмы групповой динамики. Этапы развития группы

Групповая динамика — это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Жизнь группы не является неподвижной, и под влиянием как внешних, так и внутренних причин в группе возникают изменения, которые сами по себе могут быть либо небольшими, неспособными поставить под угрозу существование группы в целом, либо значительными, ведущими к нарушению равновесия и в конечном счете к распаду группы. Последнее имеет место тогда, когда группе не удается реорганизоваться ("перестроиться") и обрести новое состояние равновесия.

В целом жизнь группы с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой группе можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям группы, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям.

Характер групповой динамики существеннейшим образом зависит от

эмоционального состояния группы. Действительно, каждый участник группы узнает непосредственно от других, как он влияет, воздействует на ее жизнь и какое влияние (воздействие) он сам испытывает со стороны других ее членов. И этот опыт глубоко переживается личностью. Он способствует реальному изменению социального поведения и лучшему пониманию условий жизни группы. Работа группы зависит от качества и объема взаимовлияний, взаимоотношений членов группы. Дело в том, что и из нормальных людей может составиться невротическая группа, которая не сможет принимать решения, доходить до сути дела, давать своим членам ощущение успеха. На работу группы особое оказывают влияние следующие факторы: мотивации (то, чего ждут члены группы); структура власти в группе (власть и авторитет отдельных членов группы и ее подгрупп); сложности коммуникации (когда кто-то остается непонятым); ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе; представление о цели (четкое или нечеткое) группы; ответственность за результаты работы; свобода деятельности (как условие успеха группы).

Моральная атмосфера в группе и способ управления ею должны способствовать успеху деятельности группы. Управленческая практика свидетельствует, что групповые решения лучше, чем единоличные, ибо хорошо направленная энергия группы всегда больше энергии одного человека.

По М. Вудкоку и Д. Фрэнсису**первая стадия развития группы** — "притирка". На этой стадии члены группы присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой группе. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Искреннего и заинтересованного обсуждения целей и методов работы практически нет. Члены группы не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

Вторая стадия— по терминологии авторов — "ближний бой". Это период борьбы и переворотов. Период, когда оценивается вклад лидера, когда образуются кланы и группировки, а разногласия ь выражаются открыто. На этом этапе личные взаимоотношения приобретают все большее значение. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы все более отчетливо выявляются. Иногда происходит силовая борьба за лидерство. Группа начинает обсуждать способы достижения согласия.стремится наладить эффективные взаимоотношения.

Третья стадия — "экспериментирование". На этой стадии члены группы осознают свой потенциал, который в целом возрастает. Все более актуальной становится проблема эффективного использования способности «

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ресурсов группы. Возникает интерес к том}', как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются. Появляется желание экспериментировать. Принимаются меры к реальному повышению эффективности работы группы.

Четвертая стадия — "эффективность". Группа приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Члены группы переживают чувство гордости за свою принадлежность к "команде-победительнице". Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управленческие функции могут плавно делегироваться то одному, то другому члену группы в зависимости от конкретной задачи.

Пятая стадия — "зрелость". На этой стадии группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг хорошо осознаваемых всеми реальных общих целей, в которые конвергированы (сведены) цели индивидуальные. Действуют прочные связи между членами группы. Людей оценивают по достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный, психологически комфортный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психологического напряжения. Группа демонстрирует отличные результаты и устанавливает высокие стандарты своих достижений. Расширяется делегирование полномочий, и все больше членов группы участвует в планировании и принятии решений.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

5.5 Групповые эффекты как механизмы функционирования группы

Групповые эффекты — это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния. Они являются средствами, обеспечивающими интеграцию индивидуальных действий в совместной групповой деятельности и общении. Мы рассмотрим основные групповые эффекты.

Эффект социальной фасилитации.Эффект связан с усилением доминантных реакций в присутствии других. Присутствие других побуждает людей к более энергичным действиям.

Эффект принадлежности к группе.Человек, отождествляя себя с какой-либо группой, стремится оценить ее положительно, поднимая таким образом статус группы и собственную самооценку. Групповая идентичность является установкой на принадлежность к определенной группе. Как и любая установка, она состоит из трех компонентов — когнитивного, эмоционального и поведенческого — и регулирует поведение человека в группе. *Когнитивный* компонент заключается в осознании человеком принадлежности к группе и достигается путем сравнения своей группы с другими группами по ряду значимых признаков. *Эмоциональный* компонент

заключается в переживании своей принадлежности к группе в форме различных чувств — любви или ненависти, гордости или *стыда.Поведенческий* компонент проявляется тогда, когда человек начинает реагировать на других людей с позиций своего группового членства, а не с позиций отдельной личности, с того момента, когда различия между своей и чужими группами становятся заметными и значимыми для него.

Эффект РингельманаПо *мере увеличения количества членов, в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу.* Коллективная работоспособность группы не превышает половины от суммы работоспособности ее членов, т. е. члены группы фактически менее мотивированы и прилагают меньше усилий при выполнении совместных действий, чем при выполнении индивидуальных действий. *Факторами социальной лени* являются: наличие индивидуальной ответственности за результаты своего труда. (чем выше ответственность, тем ниже социальная лень); групповая сплоченность и дружеские отношения (люди в группах меньше бездельничают, если они друзья, а не чужие друг другу люди); численность группы (чем больше численность группы, тем выше социальная лень); кросс-культурные различия (члены коллективистических культур проявляют меньше социальной лени, чем члены индивидуалистических культур); гендерные различия. (женщины в меньшей степени проявляют социальную лень, чем мужчины).

Эффект «синергии». Это прибавочная интеллектуальная энергия, которая возникает при объединении людей в целостную группу и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов, т. е. отвечает требованию 1+1>2.

Эффект группомыслия. Это способ мышления, приобретаемый людьми в ситуации, когда *поиск согласия становится настолько доминирующим в сплоченной группе, что начинает пересиливать реалистическую оценку возможных альтернативных действий.*

Эффект конформизма.Конформизм (от поздне лат. conformis — «подобный», «сообразный»), морально-политический термин, обозначающий приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т. д. Конформизм означает отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления (мнение большинства, признанный авторитет, традиция и объективный взгляд).

Степень конформизма возрастает, если задание сложное или испытуемый чувствует свою некомпетентность. Д. Майерс называет три причины конформного поведения. Во-первых, настойчивое и упрямое

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

поведение других людей может убедить человека в ошибочности его первоначального мнения. Во-вторых, член группы осознанно или неосознанно стремится избежать наказания, порицания, осуждения, остракизма со стороны группы за несогласие и непослушание. В-третьих, неопределенность ситуации и неясность информации способствуют ориентации человека на мнения других людей, они становятся определенными и ясными источниками информации. В групповом взаимодействии эффект конформизма вляется одним из механизмов принятия группового решения.

Эффект моды (подражания). Подражание — один из основных механизмов групповой интеграции. В процессе группового взаимодействия члены группы вырабатывают общие эталоны, стереотипы поведения, следование которым подчеркивает и укрепляет их членство в группе. Во внешнем выражении такая стереотипизация даже может вылиться в униформу (например форма военных, деловой костюм бизнесмена), которая показывает окружающим, к какой именно социальной группе принадлежит тот или иной человек, какими нормами, правилами и стереотипами регулируется его поведение. Люди более склонны следовать примеру похожего на них человека, чем непохожего. Эффект подражания лежит в основе любого научения и способствует адаптации людей друг к другу, согласованности их действий, подготовленности к решению групповой задачи. Он близок к эффекту конформизма. Однако если при конформизме группа так или иначе оказывает давление на своего члена, то при подражании следование групповым требованиям является добровольным.

Эффект «ореола». Эффект ореола или «гало-эффект»возникает в условиях: *дефицита времени, перегруженности информацией, незначимости другого человека, стереотипа восприятия* (возникает на основе обобщенного представления о большой группе людей, к которой данный человек по тем или иным параметрам принадлежит); *яркости, неординарности личности (одна* какая-то черта личности бросается в глаза окружающим и оттесняет на задний план все ее другие качества. Физическая привлекательность часто является именно такой характерной чертой). В негативном смысле этот эффект проявляется в преуменьшении достоинств объекта восприятия, что приводит к предубеждению в отношении к нему со стороны воспринимающих людей. Предубеждение — это специфическая установка субъектов, основанная на информации об отрицательных качествах объекта. Такая информация, как правило, не проверяется на достоверность и надежность, а воспринимается на веру.

Эффект группового фаворитизма. Это *тенденция каким-либо образом благоприятствовать членам своей группы, в противовес членам другой*

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

группы.

Эффект группового эгоизма. Это направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или всего общества. Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов, в ущерб интересам общества. Групповой эгоизм проявляется в том случае, когда цели, ценности группы, стабильность ее существования становятся важнее отдельной личности, значимее целей общества. Тогда личность обычно приносится в жертву целостности группы, полностью подчиняется ее требованиям и стандартам поведения.

Эффект «маятника». Это *циклическое чередование групповых эмоциональных состояний* стенического и астенического характера. Интенсивность проявления и временная протяженность эмоциональных состояний определяются значимыми для членов группы условиями и событиями их совместной деятельности. Настроение зависит от таких факторов как *времия суток и дня недели* (в конце рабочего дня и недели настроение работников ухудшается, поскольку накапливается усталость); *особенности психологической структуры* группы, лидерских процессов; *уровня дисциплины труда в группе* (чем выше дисциплина труда, тем лучше настроение и эмоциональное состояние членов группы); *сложившейся системы взаимоотношенийв группе, уровня конфликтности или сплоченности* (чем выше уровень конфликтности, тем хуже настроение).

Эффект «волны». Это *распространение в группе идей, целей, норм и ценностей.* Новая идея зарождается в голове одного человека, он делится ею со своим ближайшим окружением, которое обсуждает, корректирует, дополняет и развивает предложенную идею. Затем идея распространяется и среди других членов группы, осуществляется ее групповая сценка и обсуждение. Волновой эффект возможен только тогда, когда новая идея отвечает потребностям и интересам людей, а не противоречит им. В первом случае она понимается и развивается людьми, служит стимулом их активности, а во втором волновой эффект затухает.

Эффект «пульсара». Это *изменение групповой активности в зависимости от различных стимулов.* Групповая активность проходит цикл «оптимальная активность, необходимая для нормальной работы группы, — подъем активности — спад активности — возвращение к оптимальному уровню активности». Этот цикл может зависеть как от внешних стимулов (например получения группой срочного задания), так и от внутренних субъективных побудителей к деятельности (например стремления членов группы решать возникшую проблему). Эффект «пульсара», как проявление групповой активности, заключается в резком повышении активности в

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

начале процесса деятельности, затем, когда задача решена, в спаде активности, т. е. людям требуется отдых. Потом групповая активность возвращается на оптимальный уровень, необходимый для нормальной, слаженной, бесперебойной работы группы.

Эффект «бумеранга». Эффект «бумеранга» заключается в следующем: человек, воспринимающий информацию, не признает ее содержание или вывод истинными и продолжает придерживаться ранее существовавшей установки или вырабатывает новое оценочное суждение по отношению к освещаемому событию, но это суждение или установка, как правило, оказываются противоположными той установке, которую пытались ему внушить через средства массовой коммуникации. Эффект «бумеранга» может возникнуть в случае противоречивости информации, недоверия к ее источнику, методам убеждения и пр.

Данный эффект проявляется также в непосредственном общении и взаимодействии людей. Часто агрессивные действия или слова одного человека, направленные против другого, в итоге оборачиваются против того, кто совершил эти действия или произнес эти слова.

Эффект «мы и они». Это чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и, соответственно, чувство отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»). Эффект принадлежности к группе включает два более частных эффекта — *эффект сопричастности* и *эффект эмоциональной поддержки.* Первый выражается в том, что член группы ощущает себя сопричастным проблемам, делам, успехам и неудачам той группы, к которой он реально принадлежит или субъективно причисляет себя. На основе эффекта сопричастности формируется чувство ответственности за результаты деятельности группы. Эффект эмоциональной поддержки проявляется в том, что член группы ожидает эмоциональной поддержки, сочувствия, сопереживания, помощи со стороны остальных членов группы. Он предполагает также не только эмоциональную, но и реальную поддержку действиями других членов группы.

ЗАКОНОМЕРНОСТИ ГРУППОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ **Практика показывает, что во многих ситуациях группа сотрудников способна на то, что ни за какое время не сможет сделать один человек. В то же время замечено, что нередко в подразделении пять сотрудников в отдельности способны сделать значительно больше, чем они же совместно. Что лежит в основе таких противоречий? Эти и другие подобные вопросы стимулировали исследования в социальной психологии. Рассмотрим результаты некоторых из них.**

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Автор: ***Олег Владимирович Евтихов,*** *кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии развития Института педагогики, психологии и социологии Сибирского федерального университета (СФУ).*

Деятельность большинства современных организаций относится к разряду сложноорганизованных видов деятельности, требующих согласованного взаимодействия различных подразделений, служб и специалистов. Ее эффективность во многом зависит от грамотной организации руководителем совместной деятельности подчиненных. Практика показывает, что во многих ситуациях группа сотрудников способна на то, что ни за какое время не сможет сделать один человек. В то же время замечено, что нередко в подразделении пять сотрудников в отдельности способны сделать значительно больше, чем они же совместно. Что лежит в основе таких противоречий? По каким законам происходит рождение коллективной мощи? Чувство локтя или дух соревнования стимулируют индивидуальные усилия, позволяя достигать той продуктивности, которая невозможна в одиночку? А почему в некоторых случаях происходит уменьшение коллективной производительности труда? Возможно, сотрудники начинают больше надеяться на коллег или растрачивают часть времени на непродуктивное общение? Эти и другие подобные вопросы стимулировали множество исследований и экспериментов в социальной психологии. Рассмотрим результаты некоторых из них.

Эффект социальной фасилитации

Результаты многочисленных исследований ученых доказали, что **сам факт присутствия других людей** может значительно активизировать деятельность сотрудников и положительно влиять на их продуктивность. Это явление получило название *эффекта социальнойфасилитации.* Научное фиксирование этого эффекта принадлежит НорманУТриплетту, который в 1897 г. провел эксперимент, направленный на изучение влияния ситуации соревнования на изменение скорости велосипедиста по сравнению с результатами, полученными в одиночной гонке. Исследователь установил, что велогонщики показывают лучшее время, когда соревнуются друг с другом, а не «с секундомером», и сделал вывод о том, что присутствие других побуждает людей к более энергичным действиям.

Позже Р. Зайенс экспериментально доказал, что и при решении простых умственных задач присутствие других людей часто оказывается стимулятором и способствует правильному решению.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

В настоящее время термин «социальная фасилитация» рассматривается и как усиление в присутствии других людей доминантных реакций человека (интенсификация выполнения привычных, хорошо усвоенных операций), и как усиление мотивации человека к решению поставленной перед ним задачи.

Эффект социальной фасилитации руководителям полезно учитывать при организации деятельности подчиненных сотрудников. Он может проявляться в том, что в некоторых случаях деятельность сотрудника, работающего в рабочем кабинете в одиночестве, может быть существенно ниже, чем в ситуации его же работы в присутствии других коллег, занимающихся схожей деятельностью. При этом руководителю необходимо знать **факторы, определяющие степень реакции на присутствие людей,** такие как:

- *взаимоотношения* — отношения с другими сотрудниками должны быть благоприятными;
- *значимость окружающих людей* — необходимо, чтобы окружение было референтным для сотрудника;
- *степень пространственной близости между людьми* — эффект проявляется при работе сотрудников в непосредственной близости с другими людьми (в одном помещении).

Для проявления эффекта социальной фасилитации необходимо, чтобы *структура деятельности была достаточно алгоритмизирована, а задача — простая.* В ином случае может проявляться и обратный эффект. Так, установлено, что при решении сложных задач, где не известен алгоритм решения и правильный ответ не напрашивается сам собой, бессознательная реакция на присутствие других людей, не занимающихся непосредственно этой же задачей в это же время, затрудняет умственные операции и повышает вероятность неправильного решения. Этот эффект был назван **эффектом ингибиции.** Проявление эффекта ингибиции при решении индивидуальных интеллектуальных задач объясняется тем, что присутствие других людей может отвлекать часть внимания человека с решения задачи, переключая его на окружающих людей. Иначе говоря, если сотрудник занимается преимущественно индивидуальной деятельностью, которая связана с решением сложных интеллектуальных задач, то его работа, скорее всего, будет более эффективна в индивидуальном помещении.

Эффект синергии

Эффект синергии проявляется в *повышении эффективности протекания когнитивных процессов людей при их объединении в группу* для

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

решения общей задачи и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов (то есть отвечает требованию 1 + 1 > 2). В отличие от эффекта социальной фасилитации, эффект синергии проявляется в коллективных видах деятельности, направленных на достижение общего, преимущественно когнитивного результата.

Эффект синергии изучали В. М. Бехтерев, М. В. Ланг и другие ученые. В результате многочисленных исследований было установлено, что в некоторых видах деятельности успешность в групповой работе может существенно превосходить индивидуальную успешность отдельных людей. Это проявляется не только в интеллектуальной сфере, но и в плане наблюдательности людей, точности их восприятия и оценок, объеме памяти и внимания, эффективности решения сравнительно простых задач, не требующих сложного и согласованного взаимодействия. Однако при решении сложных задач, когда необходимы логика и последовательность, «особо одаренные люди» (по терминологии В. М. Бехтерева) могут превосходить среднегрупповые достижения.

На основе использования эффекта синергии построен метод *мозгового штурма*(брейнсторминга), главная функция которого — обеспечение эффективности генерации идей. В процессе мозгового штурма особым образом организованное взаимодействие приводит к перекрестному стимулированию и дополнению идей таким образом, что идея, которая сама по себе могла бы быть отвергнута в силу кажущейся непрактичности, дорабатывается и улучшается, становясь более пригодной.

При использовании в управленческой практике метода мозгового штурма необходимо соблюдать основное правило — нельзя останавливать процесс генерации идей их преждевременной субъективной оценкой. Если выдвигаемые идеи сразу сталкиваются с оценочным суждением в свой адрес, наступает «аналитический паралич», который приводит к резкому снижению потока предложений. Именно поэтому субъективные оценки позволяется высказывать только на этапе обсуждения, после того как предложены все возможные варианты решения.

Реализация мозгового штурма может строиться следующим образом. Участникам описывается процедура мозгового штурма с соответствующими правилами (они представлены ниже). Перед ними ставится задача, включающая первоначальные (расширенные) условия, которым должно соответствовать решение. Задачу лучше записать на флип-чарте (или листе ватмана). Все высказанные идеи решения также записываются на флип-чартебез оценки. Завершающим этапом является обсуждение идей по

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

критерию их соответствия первоначальным условиям и принятие наиболее эффективных из них.

Во время проведения мозгового штурма необходимо соблюдать следующие **правила:**

1. *Отсутствие всякой критики.* Критика в данном случае рассматривается в самом широком смысле. Недопустимо не только делать критические или оценочные высказывания, но и демонстрировать критическое отношение к высказанной идее иными способами: пожиманием плеч, подниманием бровей, хмыканьем и т. п.
2. *Поощрение всех идей на этапе их выдвижения.* Необходимо сделать акцент на количестве идей, а не на их качестве, и поощрять каждую новую идею.
3. *Равноправие участников.* Каждый участник должен чувствовать, что его идея стоит рассмотрения. Один из способов предотвращения доминирования одних участников над другими — установление возможности поочередного высказывания участниками своих мнений. Это может формализовать и замедлить процесс, но позволит включить в работу всех участников.
4. *Свобода ассоциаций.* Не должно быть никаких ограничений на идеи. Любая идея должна приниматься без комментариев, независимо от того, насколько несерьезной, оскорбительной или не относящейся к делу она может показаться.
5. *Запись всех идей.* Запись — это не просто фиксирование важных предложений, но также возможность оттолкнуться от них в рождении новых идей. Поэтому все идеи должны записываться в авторском предложении без редактирования и на видном месте.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

3 ТЕМА
КАК СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ КОМАНДУ

Автор: ***Сергей Иосифович Файбушевич,*** *кандидат экономических наук, доцент Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов.*

Эффективность команды в значительной степени зависит от личных качеств ее членов и взаимоотношений между ними. На пути становления эффективной и действенной команды каждая группа проходит несколько этапов. Команда должна преодолеть внутренние

противоречия и сомнения, прежде чем получится действительно слаженный коллектив. Хорошо организованной командной работы можно достичь при соблюдении следующих условий.

Команду можно определить по ряду признаков, основными из которых являются следующие:

1. Она состоит из двух или более человек.
2. Члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей.
3. Команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов.
4. Для команды характерны сложившиеся связи: как внутренние, так и внешние — то есть связи с другими командами и группами.
5. Команда имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач.

Таблица 1. Варианты работы в группах и командах

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	**Предпочтительнее работа в командах**
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или проблем
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
При наличии	При возможности реализации целей

6. Команда периодически оценивает свою эффективность.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

неустранимого конфликта интересов участников	членов команды
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход

На пути становления эффективной и действенной команды каждая группа проходит несколько этапов. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения, прежде чем получится действительно слаженный коллектив.

Действия, необходимые для построения команды

Чтобы создать эффективную команду, на разных этапах ее существования необходимо осуществить ряд действий:

1. отобрать подходящих сотрудников;
2. отрегулировать численность команды;
3. совместно определить цели и задачи;
4. объяснить, какие выгоды получит каждый в результате успешной деятельности команды;
5. договориться о групповых нормах;
6. помочь членам команды лучше узнать друг друга;
7. обучить членов команды;
8. установить систему контроля и поощрять самоконтроль;
9. обеспечить поддержание командного духа;
10. заменять членов команды, которые не захотят или не смогут (даже после обучения) действовать в соответствии со стандартами и согласованными правилами.

Далее мы рассмотрим важнейшие этапы этого процесса.

Отбор подходящих сотрудников. Эффективность команды в значительной степени зависит от личных качеств ее членов и взаимоотношений между ними. Каждый член команды должен быть готов направить свои способности и знания на решение командной задачи.

Поэтому предварительно необходимо тщательно *проанализировать требования к предстоящей работе.* Исходя из этого определяется уровень

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды. Особое внимание следует обратить на *способность к совместной работе.*

Регулирование численности команды. Какова оптимальная численность команды? Этот простой вопрос указывает на одну из первоочередных проблем, которая возникает при создании команды. Наиболее разумно было бы иметь команду как можно меньше по численности, однако настолько большую, *чтобыкомпетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи.* ?азумеется, не всегда вы можете действовать свободно, и не всегда у вас будет возможность начинать формирование команды с нуля.

Проще всего работать в команде, состоящей из двух человек, ввиду простоты общения. В более крупных командах люди стремятся к неупорядоченным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и появлению ощущения, что много времени тратится впустую.

С увеличением численности команды еще быстрее растет число взаимодействий между ее членами, что подтверждается простым математическим соотношением: число возможных персональных взаимодействий между *n* членами равно *n* * (n- 1) / 2. Например, в команде из девяти членов число возможных взаимодействий, приходящихся на каждого, составляет 36, а в команде из четырех членов — только 6.

Если иметь в виду, что каждое взаимодействие содержит потенциальный конфликт между его участниками, с увеличением команды становится очевидной большая предрасположенность к организационным трудностям.

Это особенно заметно в командах, состоящих из 12 и более человек, в которых прогрессивно растут потери времени и падает эффективность использования квалификации участников. Если в вашей команде более 12 человек и это нельзя изменить, целесообразно перегруппировать ее, разбив на подгруппы и поручив каждой из них выполнять часть общей задачи, стоящей перед командой.

Четкая постановка целей и задач. Для эффективной работы команды все ее члены должны знать о *связях между целями, методами работы и задачами.* Цели должны быть четкими, сфокусированными и должны создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Формирование целей должно осуществляться самими участниками, и неважно, на каком уровне это происходит — персональном, командном или на уровне организации. Эти цели должны составлять продуманную и реальную основу для задач и методов, а не быть простым перечнем предписаний, логически следующих из профиля организации.

Для четкой постановки и решения задач командой необходимо учитывать многообразие ожиданий (часто противоречивых), обеспечиваемых целями команды. Следует подумать также о дилеммах, связанных с целями. Например, о том, что, с одной стороны, круг проблем должен быть четким, а с другой — что для адаптации к меняющимся обстоятельствам необходимы гибкость и изменчивость.

Трудно ожидать, что цели всегда будут четко определены. Социальные, экономические и политические факторы могут вызывать внезапные изменения или постоянно и беспощадно принуждать организации к изменениям. Цели команды должны стать *фундаментом ее деятельности,* однако значительные внешние изменения могут привести к их *пересмотру.*

Следует помнить, что каждый член команды имеет свои *индивидуальные цели и скрытые намерения.* Поэтому члены команды, подчинившиеся целям команды, могут быть согласны с ними лишь в большей или меньшей степени. Они могут втайне не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам — например, желая заработать денег или построить карьеру.

Поэтому решающим моментом в постановке целей и основной областью управления командой является *предупреждение возможности конфликта* или столкновения между командными и личными целями. Для эффективной работы команды важно, чтобы цели были достижимыми, поддавались оценке и принимались или хотя бы понимались членами команды и руководителями высокого уровня как внутри, так и вне организации.

Эффективность команды

Невозможно сформулировать полный и категорический набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успехов команды сложнее. Однако можно выделить основные элементы эффективной работы команды:

- удовлетворение личных интересов членов команды;
- успешное взаимодействие в команде;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

• решение поставленных перед командой задач.

Подводя итог сказанному, можно отметить, что хорошо организованной командной работы можно достичь при соблюдении следующих условий:

•Для команды и индивидуальных участников устанавливаются реалистичные, достижимые цели.

•Члены команды и лидеры стремятся поддержать друг друга для того, чтобы сделать работу команды успешной.

•Члены команды понимают приоритеты друг друга и помогают или поддерживают, когда возникают трудности.

•Открытое общение: приветствуются новые идеи, новые методы улучшения работы, постановка новых проблем и т. д.

•Отдача в работе более значительна, так как члены команды понимают, чего от них ждут, и могут самостоятельно контролировать свою деятельность.

•Конфликт понимается как нормальное событие и рассматривается как возможность решить проблемы. Проблемы, если они вынесены на открытое обсуждение, могут быть решены до того, как станут разрушительными.

•Поддерживается баланс между производительностью команды и удовлетворением потребностей отдельных членов.

•Команда в целом и индивидуальные участники поощряются за результаты и старание.

•Приветствуется, когда участники пробуют свои возможности и предлагают новые идеи.

•Участники команды осознают важность дисциплинированной работы и стараются вести себя в соответствии со стандартами команды.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

УСЛОВИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ГРУПП

Принято считать, что чем более сплоченной является группа, тем выше эффективность ее работы. Однако далеко не всегда данная закономерность является универсальной. Зависимость между сплоченностью группы и производительностью ее членов будет определяться также тем, насколько нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов ее работы. Почему одни группы работают эффективнее других? Рассмотрим основные компоненты, определяющие эффективность работы групп.

Автор: ***Татьяна Оттовна Соломанидина,*** *доктор экономических наук, профессор кафедры управления человеческими ресурсами Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова.*

Почему одни группы работают более эффективно, чем другие? Рассмотрим основные компоненты, определяющие эффективность работы групп.

1. Внешние условия

Для того чтобы проанализировать поведение людей в группе, важно прежде всего охарактеризовать организацию, частью которой эта группа является. Группа как подсистема более общей системы — организации — определяется следующими *ееусловиями:*

- стратегией развития организации;
- организационной структурой;
- формально установленными в организации нормами и правилами;
- имеющимися в распоряжении организации ресурсами;
- принятой системой подбора персонала;
- выработанной в организации системой оценки работников и их поощрения;
- организационной культурой.

Стратегией развития организации определяются ее цели и средства их достижения. Среди них могут быть такие, как снижение затрат на производство продукции, улучшение ее качества, расширение сферы сбыта продукции на рынке или, напротив, реорганизация и сокращение производства. Естественно, что стратегия развития организации определяет стратегию функционирования каждой конкретной группы, входящей в ее состав. Так, например, в условиях предполагаемой реорганизации производства в подразделениях, которых она может коснуться, создаются потенциальные источники для возникновения и развития конфликта, увеличивается беспокойство работников по поводу предстоящего высвобождения и перераспределения рабочей силы внутри предприятия.

Каждая организация имеет свою **организационную структуру,** которая определяет, кто и на каком уровне принимает решения, кто кому докладывает о ходе их выполнения, кроме того, существует индивидуальная или коллективная ответственность за реализацию поставленных задач. Организационной структуройобычно определяется место конкретного

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

подразделения в организационной иерархии, формальный лидер этого подразделения и его взаимоотношения с другими структурными единицами организации.

Организации вырабатывают также **формально установленные правила**(например, правила внутреннего трудового распорядка), различного рода положения и предписания с тем, чтобы стандартизировать поведение работников в организации. Чем больше существует формально установленных в организации норм и правил, тем с большей уверенностью можно считать, что поведение членов группы, являющейся частью данной организации, будет предопределено этими нормами, т.е. будет являться относительно постоянным и предсказуемым.

Имеющиеся в распоряжении организации **ресурсы** (работники, деньги, сырье и материалы, оборудование и др.): их достаточность или ограниченность оказывают существенное влияние на специфику работы организации и всех ее подразделений. Так, например, избыток рабочей силы, как правило, сопровождается нерациональным ее использованием и снижением эффективности работы, в то время как дефицит рабочей силы может сопровождаться чрезмерным повышением интенсивности труда, браком в работе и преждевременным «износом» рабочей силы. Недостаток других ресурсов — денег, современного оборудования и сырья — нередко может сопровождаться созданием конфликтной ситуации внутри организации (как между ее подразделениями, так и внутри их), усилением борьбы за распределение и перераспределение имеющихся ограниченных ресурсов,

Принятая в организации **система подбора персонала** также существенно влияет на состав всей организации и каждой группы в отдельности. Другой фактор, определяющий эффективность работы группы, — выработанная в организации**система оценки** работников и их поощрения. Так, те организации, которые придают особое значение коллективной работе, учитывают этот фактор при подборе персонала. Предпочтение при отборе претендента на вакантное место отдастся тому, кто умеет работать в команде, владеет навыками группового принятия решений, искусством ведения переговоров и разрешения конфликтов. Данные качества могут быть также положены в основу системы оценки персонала, его продвижения и поощрения.

Поведение людей в группе во многом будет определяться и неписаными нормами и правилами, сложившимися в организации, т.е. **организационной культурой**организации, к которой эта группа принадлежит. Обычно

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

работники постигают организационную культуру своей организации спустя несколько месяцев работы в ней. Они начинают понимать, как вести себя в данной организации, чтобы достичь успеха и избежать излишних неприятностей, насколько честно и искренне следует вести себя в той или иной ситуации, где и какие вопросы можно задавать, а где лучше воздержаться от неуместных вопросов, как принято одеваться в данной организации, иногда даже на каких автомобилях принято ездить. Каждая группа, являясь субкультурой в общейорганизационной культуре, руководствуется ее законами; вместе с тем она может вырабатывать на их основе свои собственные неписаные нормы и правила, присущие исключительно данной группе.

2. Возможности членов группы

Эффективность работы группы и значительной степени будет зависеть от возможностей ее членов. Мы рассмотрим их основные характеристики:

- способности;
- личностные качества.

Способности. Успех группы будет существенно определяться способностями ее членов. Возможности работы коллектива нельзя рассматривать как простую сумму возможностей каждого из его членов. Вместе с тем эффективность работы группы будет зависеть от того, *что может делать каждый сотрудник в отдельности и насколько успешно он будет это делать в группе.* При этом могут быть отмечены следующие закономерности. Индивиды, располагающие особыми, выдающимися способностями, которые необходимы для решения стоящих перед группой задач, как правило, более активно вовлечены в работу и вносят наибольший вклад в решение этих задач; они чаще становятся лидерами данной группы (формальными или неформальными) и получают наибольшее удовлетворение, если их способности эффективно реализуются в группе. Данная зависимость подтверждается также результатами корреляционного анализа: чем выше уровень интеллектуальных возможностей членов групп и их способностей, которые имеют непосредственное отношение к решению стоящих перед группой задач, тем лучше результаты работы в целом.

Личностные качества членов группы также позволяют прогнозировать успех или, напротив, неудачи в ее работе. Такие качества членов группы, как коммуникабельность в сочетании с независимостью и самостоятельностью в работе, как правило, приводят к высоким результатам деятельности группы в целом, в то время как властолюбие, стремление доминировать в коллективе,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

забота исключительно о собственном успехе и выгоде отдельных членов группы парализуют работу других и негативно сказывается на результатах работы всего коллектива.

3. Структура группы

Под структурой группы мы понимаем следующие ее компоненты:

- формальное лидерство;
- роли;
- нормы;
- статус;
- размер;
- состав.

Формальное лидерство. Почти каждая группа имеет своего формального лидера. Типичные формальные лидеры группы: начальник подразделения, руководитель проекта, председатель комитета, президент ассоциации. Значение лидера для успеха работы группы крайне велико. Лидеры но многом определяют *моральный климат,* взаимоотношений в коллективе и в конечном счете эффективность его работы.

Роли. За каждым членом группы обычно закрепляются определенные роли, т.е.модели *поведения, ожидаемые от членов групп* в соответствии с тем местом в группе, которое они занимают. При этом не возникает проблем, если каждый постоянно играет только одну роль. В действительности же все намного сложнее. Каждому из нас приходится играть не одну, а несколько ролей. Например, менеджер по персоналу одновременно может являться председателем комиссии по разрешению трудовых опоров, членом комиссии по высвобождению рабочей силы с предприятия, вице-президентом Ассоциации специалистов кадровых служб. В ряде случаев эти роли могут оказаться несовместимыми и противоречить одна другой. Там, где поведение работника приходит в противоречие с тем, чего от него ожидают окружающие, возникает *ролевой конфликт.* Типичный пример: работающая женщина, которой с трудом удается совмещать успешное выполнение своей роли на производстве с теми стереотипами, которые существуют в обществе и семье относительно ее роли жены и матери.

Нормы. Для того чтобы успешно трудиться, все группы вырабатывают определенные нормы поведения, т.е. *принятые обряды поведения внутри группы,* которые должны выполняться всеми ее членами. Нормы могут быть формализованы в определенных документах: стандартах, положениях и

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

процедурах. Однако большинство норм, которыми руководствуются группы, носят неформальный характер. Вместе с тем именно они могут оказывать наиболее существенное влияние на взаимоотношения в коллективе и эффективность его работы. Условно может быть выделено *три совокупности норм:*

1. Первая совокупность норм касается непосредственно *выполнения работы и ее качества* (какова интенсивность работы, насколько терпимо группа относится к браку и просчетам в работе, нарушению сроков выполнения заданий и т.п.).
2. Вторая совокупность норм касается таких *внешних факторов,* как форма одежды (некоторые коллективы для поддержания определенного имиджа достаточно жестко регламентируют форму одежды сотрудников и ее цвет), отношение к сверхурочной работе (в ряде случаев она поощряется, но может рассматриваться и как неумение организовать на должном уровне собственную работу и работу подчиненных) и др.
3. Третью совокупность образуют нормы, регламентирующие *распределение ресурсов внутри группы.* В одних группах, например, все ее члены имеют одинаковый доступ к компьютерам и другому офисному оборудованию, в других этот доступ зависит от продолжительности работы в данном коллективе и занимаемого положения.

Для того чтобы быть принятым в группу и чувствовать ее поддержку, необходимо уметь *приспосабливаться к ее нормам.* Обычно сама группа оказывает определенное давление и пытается скорректировать поведение тех своих членов, которые поступают вопреки нормам и правилам, существующим в ней.

Статус. Под статусом в группе мы понимаем *положение или ранг, который присваивается тому или иному члену этой группы другими ее членами.* Статус также может быть формальным (например, победитель конкурса «лучший по профессии») и неформальным (уважение, соответствующее заслугам, знаниям и т.п.).

Размер группы. Эффективность работы группы наряду с другими факторами определяется ее размером. Результаты исследований показывают, что при выполнении конкретной задачи малые группы (примерно 7 человек) оказываются наиболее продуктивными, в то время как при обсуждении и коллективном принятии решения лучшие результаты показывают группы, в которые входит 12 человек и более.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Состав группы. Работа, выполняемая в группах, как правило, требует различных знаний, умений, навыков и личностных качеств. В этой связи принято считать, что разнородные по составу группы (по полу, возрасту, стажу работы в организации) работают более эффективно, чем группы относительно однородные по своему составу. Вместе с тем в разнородных по составу группах могут возникать такого рода проблемы, как конфликты из-за недопонимания среди их членов, борьба за власть, более высокая текучесть кадров. Однако при умелом управлении эти проблемы весьма успешно преодолеваются.

4. Задачи, стоящие перед группой

Существенным фактором, определяющим специфику работы группы и организацию группового процесса, является *специфика тех задач, которые приходится решать этой группе.* При этом особое место занимают такие характеристики, как взаимосвязь и сложность этих задач. Так, например, при решении сложных нестандартных задач наибольший выигрыш будет достигнут в результате обсуждения различных подходов к решению проблемы и использования эффективных методов группового принятия решений. Если же требуется решение простых рутинных задач, то необходимость обсуждения альтернативных решений отпадает, при этом упор должен быть сделан, как правило, на стандартизацию и формализацию процесса работы. Кроме того, если выполнение задач, поставленных перед группой, требует тесной взаимосвязи и взаимозависимости участников группового процесса, то хорошо налаженный обмен информацией и результатами работы явится необходимым условием для успешного выполнения задания.

5. Сплоченность группы и эффективность ее работы

Под сплоченностью группы мы понимаем то, *насколько члены этой группы удовлетворены совместной работой и насколько их привлекает перспектива продолжать работать вместе.*

Какие факторы определяют сплоченность группы? Среди них в первую очередь можно назвать следующие:

- время, проведенное вместе;
- трудность вступления в группу;
- размер группы;
- внешние условия;
- прежние успехи или неудачи.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Замечено, что чем больше времени люди **проводят вместе,** тем более сплоченными они становятся: расширяются возможности для установления дружеских контактов, растет взаимопонимание, выявляются общие интересы и потребности. Возможность для членов группы вместе проводить время зависит от целого ряда обстоятельств, и в первую очередь от характера выполняемой работы, взаимосвязи решаемых ими задач и даже от расположения их рабочего места (и одной комнате или разных).

Трудность вступления в группу также влияет на сплоченность ее членов. Чем труднее иступить в ту или иную группу (например, поступить в престижное высшее учебное заведение, перейти на работу в преуспевающее перспективное подразделение внутри организации), тем, как правило, более сплоченными становятся ее члены.

Размер группы. По мере того как количество членов в группе увеличивается, возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом уменьшаются. К тому же появление подгрупп внутри больших групп может негативно сказываться на сплоченности больших коллективов.

Внешние факторы. Большинство исследований показывают, что под угрозой неблагоприятных внешних факторов сплоченность людей в группах обычно увеличивается. Особенно часто это происходит, когда группа оказывает поддержку, обеспечивает ощущение безопасности и помогает преодолевать трудности.

Прежние успехи или неудачи, достигнутые группой, также будут влиять на сплоченность ее членов, Так, например, успешное трудоустройство и продвижение по службе выпускников того или иного высшего учебного заведения могут послужить достаточно сильным притягательным фактором для привлечения значительного количества абитуриентов для поступления в данное учебное заведение.

Принято считать, что чем более сплоченной является группа, тем выше эффективность ее работы. Однако далеко не всегда данная закономерность является универсальной. Зависимость между сплоченностью группы и производительностью ее членов будет определяться также тем, ***насколько нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов ее работы.*** Например, если неформальные нормы и правила, сложившиеся в коллективе, допускают нерациональное использование рабочего времени, брак в работе, присвоение коллективной собственности в личных целях и если при этом такие нормы устраивают большинство членов коллектива, то усиление сплоченности членов подобной группы вряд ли

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

будет сопровождаться повышением эффективности работы. Таким образом, менеджеры должны позаботиться не только о сплоченности групп, но и о выработке таких норм поведения, которые в максимальной степени способствовали бы обеспечению их эффективной работы.

Резюме

•Группа — это союз двух и более людей, объединившихся вместе, чтобы достичь конкретных целей.

•Наиболее часто люди объединяются в группы, чтобы удовлетворить свои потребности в усилении власти, обеспечении безопасности, самоуважении, общении, получении определенного статуса.

•Группы могут быть формальными или неформальными. Формальные группы — это те, которые предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Неформальные группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации и эффективность ее работы, подчас не менее важное, чем группы, формально предусмотренные в организационной структуре.

•Каждая группа формируется и развивается по-своему. Вместе с тем в развитии различных групп могут быть выявлены некоторые общие закономерности. Группа как подсистема более общей системы — организаций — определяется ее особенностями: стратегией развитая организации, организационной структурой, формально установленными в организации нормами и правилами, имеющимися в распоряжении организации ресурсами, принятой системой подбора персонала, организационной культурой.

•Эффективность работы группы зависит от возможностей, способностей и личностных качеств составляющих ее сотрудников. Осуществляя анализ и прогнозирование эффективности работ в группе, необходимо учитывать ее структуру (формальное лидерство, роли, нормы, статус, размер группы и ее состав), а также специфику задач, которые приходится решать данной группе.

•Принято считать, что чем более сплоченной является группа, тем выше эффективность ее работы. Кроме того, зависимость между сплоченностью группы и производительностью ее членов определяется тем, насколько принятые нормы поведения в группе нацелены на достижение высоких результата ее работы. Таким образом, менеджеры должны позаботиться не только о сплоченности групп, но и о

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

выработке таких норм поведения, которые в максимальной степени способствовали бы обеспечению их эффективной работы.

КАК РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ ВЛИЯЕТ НА УСПЕХ ОБЩЕГО ДЕЛА

В любой команде возникает неформальное распределение между членами команды ролевых функций для решения различных ситуаций. Выделим три основных типа ролевого распределения в команде, в соответствии с тремя разновидностями наиболее характерных и важных ситуаций.

Автор: ***Гйтьянй Михайловна Грабенко,*** *проректор по науке Санкт-Петербургского Института сказкотерапии, кандидат педагогических наук, игротерапевт, бизнес-тренер.*

Удачно созданная или самопроизвольно сформировавшаяся команда из совместимых, уважающих друг друга специалистов в процессе совместной работы и неформального общения достаточно быстро превращается в сплоченный жизнеспособный коллектив с общей целевой установкой, единой системой ценностных ориентации, и, как правило, с высоким профессиональным уровнем. В работе, на отдыхе, в совместных неформальных мероприятиях члены команды хорошо узнают друг друга, учатся взаимно уважать и учитывать сильные и слабые стороны каждого. Общеизвестно, что нет двух абсолютно похожих людей. Мы имеем различную внутреннюю энергетику, силу характера, способности и наклонности к различным непрофессиональным видам деятельности, к общению, к искусству и т. п.

Таким образом, в команде постепенно проявляются собственные, признанные всей командой, затейники, умельцы, поэты, «пройдохи» (в хорошем смысле), мыслители. Личностные способности различных членов команды в итоге обретают форму неформального ресурса команды, который она целенаправленно использует в различных ситуациях. Таким образом, в команде возникает, на основе добровольности и общего согласия, неформальное распределение между членами команды различных ролевых функций для решения различных ситуаций в благоприятном для команды направлении.

Для типовых, часто повторяющихся ситуаций в команде складываются стереотипы соответствующих ролевых распределений. Для спонтанных

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ситуаций команда оперативно определяет наиболее целесообразное ролевое распределение по принципу «у тебя лучше всех это получится».

Выделим три основных типа ролевого распределения в команде — в соответствии со следующими тремя разновидностями наиболее характерных и важных для команды ситуаций:

I тип ситуаций — «Профессиональная деятельность»;

II тип ситуаций — «Взаимодействия с внешней средой»;

III тип ситуаций — «Решение сложных проблем».

I тип ролевого распределения: «Профессиональная деятельность»

Для этого типа определяющим является место каждого члена команды в технологическом цикле основной профессиональной деятельности (производственной, управленческой, научной, гуманитарной); основные роли здесь вполне очевидны:

- «организатор-координатор» — как правило, это руководитель команды;
- «главный специалист» (2—3 чел.) — члены команды наиболее высокой квалификации, выполняющие ключевые операции (процедуры, работы) технологического цикла профессиональной деятельности;
- «напарник» — (1—2 чел.) члены команды, работающие в связке с «главными специалистами» под их руководством;
- «завхоз-ремонтник» — член команды, ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;
- «агент по снабжению» — член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

II тип ролевого распределения: «Взаимодействие с внешней средой»

Здесь ролевые функции определяются всей командой (и только командой!) в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды. Основные роли:

- «аналитик» — наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;
- «переговорщик» — член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, «гений общения»;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

• «скептик» — член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев действий команды;

• «лоббист-доставала» — наиболее «пробивной» член команды, который «все может достать», у которого обширные внешние связи;

• «душа команды» — наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, его Импульс и Совесть.

III тип ролевого распределения: «Решение сложных проблем»

Здесь также ролевые функции определяются неформально в виде поручений различным членам команды в соответствии с их нестандартными способностями. Основные роли:

• «генератор» — член команды с наиболее раскрепощенным, образным складом мышления, с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором, «генератор идей» с хорошо развитым творческим мышлением;

• «концептуализатор» — член команды со склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения; он умеет придать идее «законченный вид», сделать ее привлекательной и понятной не только автору и его соратникам, но и «обычным» людям;

• «оптимизатор» — член команды, обладающий способностью и навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий; он умеет сопоставить идею и потребности практики, продумать технологический цикл реализации идеи, оценить риски и последствия, составить общий план совместных действий;

• «реализатор» — член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (возможно, это — руководитель команды); он умеет практически воплотить идею, организовать все совместные действия, правильно «расставить всех по местам»;

• «критик» — тот же «скептик» из II типа ролевого распределения.

Важно отметить, что команда может возлагать на своего наиболее выдающегося в личностном плане члена команды не одну, а две и более ролевых функций, что естественно повышает его вес и влияние в команде.

Поскольку II и III типы ролевых распределений являются неформальным ресурсом команды, то внешние установки и рекомендации руководства в этом плане крайне нежелательны, так как могут привести не к

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

консолидации команды, а к ее разобщению и предубежденности против тех членов команды, неформальные ролевые функции которых «навязываются сверху». Тем не менее подбор кандидатов в команду производится руководством (а лучше самим руководителем команды) с учетом их личностных способностей и возможного места в неформальных ролевых распределениях II и III типа.

Вот, на наш взгляд, каким образом распределялись роли в известной команде мушкетеров Александра Дюма (д'Артаньян, Атос, Портос и Арамис):

I. Профессиональная деятельность

1. «Организатор-координатор» — Атос
2. «Главный специалист» — все четверо в равной степени
3. «Напарник» — все четверо в равной степени
4. «Завхоз» — Портос
5. «Агент по снабжению» — д'Артаньян

II. Взаимодействие с внешней средой

1. «Аналитик» — Атос
2. «Переговорщик» — Арамис, д'Артаньян
3. «Скептик» — Портос
4. «Лоббист-доставала» — Портос
5. «Душа команды» — д'Артаньян

III. Решение сложных проблем

1. «Генератор» — д'Артаньян
2. «Концептуализатор» — Атос
3. «Оптимизатор» — Арамис
4. «Реализатор» — Портос
5. «Критик» — Атос, Портос

И — «детский пример» из команды всеми любимого Винни-Пуха (Винни-Пух, Пятачок, Сова, Ослик Иа-Иа)

I. Профессиональная деятельность

«Организатор-координатор» — Винни-Пух
«Главный специалист» — Винни-Пух, Сова
«Напарник» — Пятачок

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

«Завхоз» — Пятачок
«Агент по снабжению» — Винни-Пух

II. Взаимодействие с внешней средой

«Аналитик» — Сова «Переговорщик» —
Винни-Пух «Скептик» — Ослик Иа-Иа
«Лоббист-доставала» — Винни-Пух, Пятачок
«Душа команды» — Винни-Пух

III. Решение сложных проблем

«Генератор» — Винни-Пух
«Концептуализатор» — Пятачок
«Оптимизатор» — Сова «Реализатор»
— Винни-Пух, Пятачо «Критик» —
Ослик Иа-Иа

Как видно, Винни-Пух совмещает одновременно несколько функций, что делает его незаменимым членом команды.

ФОРМИРОВАНИЕ СПЛОЧЕННОСТИ В РАБОЧЕЙ ГРУППЕ **Командная (групповая) сплоченность — это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений. Командная сплоченность — необходимое условие успешной работы команды. В группе, сформированной из незнакомых людей, некоторое время обязательно будет потрачено на достижение того уровня сплоченности, который необходим для решения общих командных задач. Именно сплоченная команда, в отличии от группы лишь совместимых людей, способна успешно преодолевать кризисы на пути своего развития.**

Автор: ***Надежда Ильиничий Прокофьева,*** *генеральный директор консалтинговой компании «Советник-Н», преподаватель Института практической психологии, куратор Школы лидеров Санкт-Петербургского государственного университета.*

Именно сплоченная команда способна преодолевать кризисы на пути своего развития без потерь, чего не скажешь о группе совместимых между собой людей.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Совместимость предполагает возможность выполнить задачу.

Сплоченность означает, что состав команды интегрирован наилучшим образом.

Командная (групповая) сплоченность — это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений. Она характеризуется взаимной эмоциональной притягательностью и общей удовлетворенностью участников как командой, так и совместной деятельностью в целом. Командная сплоченность — необходимое условие успешной работы команды. В группе, сформированной из незнакомых людей, некоторое время обязательно будет потрачено на достижение того уровня сплоченности, который необходим для решения общих командных задач.

Факторы, усиливающие групповую сплоченность

К. Рудестам (1993 г.), А. А. Александров (1997 г.) и другие исследователи группового поведения выделяют следующие *факторы, способствующие усилению групповой сплоченности:*

- совпадение интересов, взглядов, ценностей и ориентации участников группы;
- однородный состав групп (особенно по возрастному показателю: нежелательно объединять в одной группе лиц старше пятидесяти лет и моложе восемнадцати);
- атмосфера психологической безопасности, доброжелательности, принятия;
- активная, эмоционально насыщенная совместная деятельность, направленная на достижение цели, значимой для всех участников;
- привлекательность лидера как образца, модели оптимально функционирующего участника;
- квалифицированная работа лидера, способного провести специальную работу для усиления сплоченности команды;
- наличие другой группы, которая рассматривается как соперничающая;
- присутствие в группе человека, способного противопоставить себя группе, резко отличающегося от большинства участников.

Отметим, что последние два пункта, хотя и способствуют сплоченности команды, являются деструктивными и не могут рассматриваться в качестве инструментов сплочения команды.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Причины снижения групповой сплоченности

Во-первых, возникновение в группе мелких подгрупп, что вызывает «местечковое» поведение и мышление. Чем больше группа, тем вероятнее образование подгрупп. Понятно, что в большой группе такое неизбежно; с этим и связано определенное ограниченное количество (пять-семь, редко — до двадцати) человек в команде. Кроме того, знакомство, дружба, симпатия между отдельными членами группы до начала взаимодействия может привести к отчуждению такой пары или малой группы от всей команды. С этим связана и проблема совмещения «старых» и «новеньких» членов формирующейся команды, которую хотят решить заказчики.

Во-вторых, неумелое руководство со стороны лидера может привести к излишнему напряжению, конфликтам и даже развалу команды. Например, если лидер затевает интриги, приближает к себе или удаляет от себя тех или иных участников, распределяет полномочия и вознаграждения, исходя из личных пристрастий, а не из компетентности и реальных заслуг коллектива, тем или иным способом манипулирует людьми и информацией, то такая группа рано или поздно перестает быть командой (если вообще можно ее таковой назвать).

В-третьих, отсутствие единой цели, увлекающей и объединяющей участников, а также отсутствие совместной деятельности. Например, когда задаешь группе обучающихся вопрос: «Является ли, на ваш взгляд, наша группа командой?» — участники отвечают: «Нет, мы не команда: мы все чудесные люди, но разъединены, у нас ведь нет единой цели...». Когда у людей нет объединяющего их будущего, это будущее создается лидером, спускающим цель сверху. Когда единая поставленная лидером цель осознается и принимается — интериоризируется — каждым членом группы, тогда появляется среда для возникновения групповой сплоченности и превращения группы в команду. Если лидер не ставит перед своей группой объединяющей цели, то каждый участник движется по направлению к своей собственной. Возникающий на этой почве конфликт целей приводит к снижению групповой сплоченности.

Сплоченность определяет успех совместной работы потому, что помогает преодолевать кризисы в развитии, делает группу неуязвимой и устойчивой к ситуациям, насыщенным негативными эмоциональными переживаниями, позволяет решать сложные задачи, которые не под силу выполнить одному члену группы в одиночку. Сплочение и формирование команды наиболее существенны для тех организаций, эффективная

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

деятельность которых напрямую зависит от степени единства и взаимопонимания сотрудников.

Различие между сплоченностью и групповой идентификацией

Необходимо подчеркнуть разницу между феноменом групповой идентификации и сплоченностью.

Групповая идентификация — отождествление себя с обобщенным образом члена какой-либо социальной группы, за счет которого происходит принятие, часто некритическое, ее целей и ценностей.

В соответствии с определением команды (ее члены «определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде»), групповая идентификация — важный фактор, позволяющий группе превратиться в команду. Однако зачастую групповая идентификация приводит к неприятным последствиям, проявляющимся в так называемом групповом мышлении.

Групповое мышление — стиль мышления людей, которые полностью идентифицируют себя с конкретной социальной группой. При этом создается ситуация, когда единомыслие становится большей ценностью, чем следование логике и рациональному выбору решений. Растет уровень конформизма, информация, существенная для деятельности группы, начинает анализироваться тенденциозно, культивируется убеждение во всесилии группы и неоправданный оптимизм.

Групповое мышление проявляется чаще всего на первом этапе формирования команды. Стремясь во что бы то ни стало сохранить единство группы, на первом этапе люди способны приносить в жертву ощущению псевдосплоченности не только истину, но и любых выделяющихся из общей массы членов группы.

Иногда на тренинге этот феномен проявляется поразительно ярко, когда на глазах у тренера в рамках обсуждения или ролевой игры разворачивается драма приношения меньшинства в жертву большинству. Однажды мы наблюдали, как группа, помещенная в кризисную ситуацию «катастрофической» задачи «Авария на Луне», стремясь уложиться во время, казнила одного из участников — сначала на символическом уровне, лишив его «кислорода», а затем переведя свои действия в реальность, лишив его права голоса в обсуждении и посадив за круг. Мужчина, переживая отвержение группой, вышел из комнаты. Никто из членов группы этого даже не заметил. Группа казнила своего члена за инакомыслие: этот человек слишком много знал. В частности, он единственный из группы помнил из

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

школьного курса физики о том, что в условиях отсутствия магнитного поля на Луне компас там работать не будет и потому бесполезен. Он настойчиво пытался донести свои знания до группы, чтобы она смогла успешно справиться с задачей. Но групповое мышление заставило идентифицировавшихся с группой участников пренебречь мнением одного из своих коллег — и истиной в конечном итоге. Когда упражнение закончилось и группа приступила к анализу своей деятельности, «разыдентифицировавшиеся» участники испытывали жесточайшее чувство вины.

Как бы это ни выглядело со стороны, не следует выносить оценочных суждений относительно поведения участников группы, переживающих первый этап ее развития, сопровождающийся неприятным явлением группового мышления. Люди действуют согласно социальным законам развития групп и ни в коем случае не заслуживают осуждения. Однако эта ситуация обязательно должна быть проанализирована с тем, чтобы помочь формирующейся команде выйти на новый этап развития, преодолев бессознательное стремление к групповой идентификации и групповому мышлению, перейти к осознанной сплоченности.

МОББИНГ: ФАЗЫ РАЗВИТИЯ И ЕГО ПРОФИЛАКТИКА **В упрощенном понимании моббингом называется явление, когда коллектив или его часть ополчаются на одного или нескольких своих членов с целью их изгнания. Жертвой моббинга может стать и молодой специалист, и профессионал со стажем. При этом моббинг в организации возможен как по вертикали (начальник — подчиненный), так и по горизонтали (работники одного ранга).**

*Автор: **Олег Владимирович Евтихов,** кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии развития Института педагогики, психологии и социологии Сибирского федерального университета (СФУ).*

Слово «моббинг» происходит от английского *«tomob»* — грубить, нападать стаей, травить. В упрощенном понимании моббингом называется явление, когда коллектив или его часть ополчаются на одного или нескольких своих членов с целью их изгнания.

Моббинг имеет генетическую основу и широко распространен в животном мире. В биологии под моббингом понимается демонстративное действие животных или птиц против возможного врага преимущественно другого вида. В качестве примера можно привести поведение стаи обезьян,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

находящейся на деревьях, по отношению к находящемуся на земле льву. Сидя на деревьях, обезьяны активно проявляют свою враждебность, скачут по ветвям, кричат и кидают в хищника всем, что попадется под руку: плодами, обломками сучьев. Если обезьяны укрылись на скале, то они бросают во врага более серьезные предметы — камни. Вороны, поднимающие галдеж на прохожего, осмелившегося пройти слишком близко к их гнездам, — это тоже пример моббинга.

Первые значительные исследования явления моббинга провел ученый-этолог Конрад Лоренц. На основе анализа результатов обширных исследований он определил, что цель моббинга в животном мире двоякая.

1. Во-первых, враг получает упреждающий удар и у него убавляется желание нападать. В дальнейшем хищник, подвергшийся моббингу, будет чаще охотиться на другие виды.
2. Второй и не менее важной целью моббинга является обучение молодого потомства тому, как можно противостоять врагу совместными коллективными действиями.

В отличие от животных у человека моббинг — элемент не межвидовой, а внутривидовой борьбы. Проявление моббинга в человеческом обществе во многом основано на **противопоставлении «своих» и «чужих» в борьбе за разного рода ресурсы.**

Сейчас многими исследователями признается тот факт, что моббинг присущ человечеству как виду и на протяжении веков является одним из важных этнопсихологических механизмов, обеспечивающих агрессию одних народов по отношению к другим с целью повышения своего места в общей иерархии народов. Этот феномен можно наблюдать как на государственном уровне, так и в трудовых коллективах.

В трудовых коллективах проявления моббинга стали исследоваться и активно обсуждаться в 1980-х гг. Моббинг как социальное явление в трудовых коллективах может значительно снизить эффективность деятельности любой организации.

Под *моббингом в служебном коллективе* понимается коллективный психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить работника уйти с места работы или ослабить степень его социального или профессионального влияния в коллективе.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

К настоящему времени имеется множество теоретических и эмпирических результатов исследования этого феномена. В частности, установлено, что контролируется моббинг иерархическими структурами в социальной группе и в особенности — авторитетным лидером группы.

Жертвой моббинга может стать и молодой специалист, и профессионал со стажем, и женщина предпенсионного возраста. При этом моббинг в организации возможен как по вертикали (начальник — подчиненный), так и по горизонтали (работники одного ранга).

Если подчиненного терроризирует начальник, такое проявление моббинга часто называют *боссингом.* Около трети случаев моббинга — это именно боссинг, нацеленный на изоляцию, отстранение и, в конечном итоге, выживание сотрудника. Однако иногда можно наблюдать и моббинг подчиненными своего руководителя. Обычно это происходит в случаях, когда руководитель очевидно менее компетентен в профессиональных вопросах и не является лидером для своих сотрудников.

Нередко гонению может подвергаться и профессионал своего дела, ответственный, инициативный и талантливый работник, если такой человек представляет опасность как потенциальный конкурент другому авторитетному сотруднику. Также следует отметить что иногда «жертва» подвергается моббингу в ответ на ее собственное поведение.

Фазы развития и профилактика моббинга в трудовых коллективах

Типичные фазы развития моббинга в трудовом коллективе следующие:

1. **Формирование предпосылок.** В качестве предпосылок моббинга могут выступать оставшийся неразрешенным конфликт на рабочем месте или высокая эмоциональная напряженность в связи с неблагоприятным психологическим климатом.
2. **Начальная фаза моббинга.** Как средство разрядки и снятия эмоционального напряжения происходит поиск «виновника», и в отношении этого сотрудника начинают проявляться агрессивные выпады коллег или руководства в виде недовольства или насмешек. Как следствие, на этой фазе у жертвы начинают появляться первые нарушения в эмоциональной сфере (эмоциональные срывы), что лишь «подливает масло в огонь» и усиливает психотеррор.
3. **Активная фаза моббинга.** В этой фазе агрессивные выпады и насмешки становятся систематическими, привязаны к объекту моббинга и уже не зависят от его реальных поступков и

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

результатов деятельности. Во всем находится только негативные моменты. В результате у жертвы возникает устойчивое ощущение затравленности, проявляются признаки нарушения здоровья, усиливаются хронические заболевания.

4. **Социальная изоляция жертвы моббинга.** В этой фазе происходит полная или частичная изоляция работника от участия в коллективных и общих корпоративных мероприятиях, а также в совместном рабочем процессе. Его не приглашают на корпоративные праздники, отмечание дней рождения коллег, совместные чаепития и т. п. Оказавшись в социальной изоляции и информационном вакууме, работник не получает положительных оценок своим действиям, теряет ориентиры и становится все более беспомощным и неуверенным в профессиональной деятельности. К тому же у него начинают проявляться серьезные физические и психические заболевания, что приводит к большому количеству пропусков по болезни.

5. **Потеря рабочего места.** Чаще для сохранения психического и физического здоровья подвергшийся моббингу сотрудник сам находит другое место работы, или ему настоятельно предлагают уйти по собственному желанию, или серьезно проблематизируется его профессиональная состоятельность.

В Европе проблеме моббинга в служебных коллективах придают очень большое значение. Так, в Германии и скандинавских странах моббинг оговаривается в трудовых договорах, и в случае, если он действительно имел место, работодатель платит объекту психологического террора немалое материальное возмещение. Этой проблемой занимаются психологи, существуют клиники, специализирующиеся на лечении жертв моббинга, консультационные центры, в которых людям помогают выходить из кризисных состояний. Жертвам моббинга предлагают искать защиту у профсоюзов, советов трудового коллектива, адвокатов, и т. д.

Согласно исследованиям, проведенным на Западе, в странах с высоким уровнем безработицы психотеррору на рабочем месте подвергается до 17% населения. Один из крупных профсоюзов Германии *IG Metall* установил, что в 33% случаев моббинга на предприятиях металлургической отрасли нападающей стороной является шеф. При этом установлено, что *чем престижнее занимаемое сотрудником место, тем больше вероятность, что он подвергнется психотеррору.*

Медицинские исследования показали, что моббинг на работе приводит к сильным физическим и психическим травмам. Сотрудника терзают сомнения и усиливающийся страх. В результате человек очень скоро становится

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

психологически нестабильным, он тратит всю энергию на то, чтобы постоянно доказывать трудовому коллективу свою профессиональную и социальную состоятельность. Далее, если психотеррор усиливается, то у человека появляются сопутствующие стрессу психосоматические симптомы — мигрени, простуды, нарушения концентрации, бессонница, нарушения кровообращения и т. п. Жертва моббинга начинает часто болеть.

Первыми забили тревогу европейские так называемые «больничные кассы», которые ощутили серьезные финансовые издержки в связи с выплатами, связанными с последствиями моббинга. В 1994-1995 гг. в Германии при поддержке нескольких крупных федеральных больничных касс, объединенных профсоюзов, банков и страховых компаний были открыты четыре консультационных центра, к работе в которых привлечены врачи-психиатры, невропатологи и терапевты.

При этом моббингвреден не только для сотрудника, подвергающегося нападкам со стороны коллектива или руководства. Страдает и сама фирма. Немецкая исследовательница моббингаБ. Мешкустат отмечает, что у двух третей терроризируемых работников снижается мотивация труда, у половины появляется блокада креативного мышления, больше 50% пропускают работу по причине различных заболеваний. В результате треть работников меняют работу в границах своего предприятия, 20% увольняются сами, 5% понижают в должности, 15% увольняют.

Таким образом, моббинг становится тормозом для предприятия. Снижение работоспособности, нездоровый климат в коллективе, текучка кадров, большая вероятность неправильно принятых решений негативно сказываются на экономическом балансе предприятия.

В качестве организационно-управленческих **средств профилактики моббинга** в служебных коллективах выделяются следующие:

- формирование здоровой организационной культуры в организации;
- поддержание здорового социально-психологического климата в служебных коллективах;
- развитие навыков управления у высшего руководства;
- создание условий, обеспечивающих получение обратной связи от сотрудников;
- рациональное и четкое разделение труда между отделами, исключение возможности дублированных или пересекающихся заданий различных подразделений;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

•четкое формулирование служебных обязанностей каждого работника с обозначением границ их персональной ответственности;

•формирование прозрачного механизма принятия управленческих решений, рационализация и открытость информационных потоков в организации;

•формирование системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;

•формирование нетерпимого отношения к разносчикам сплетен и любителям интриг на работе;

•исключение интимных или родственных связей между подчиненными и руководством.

Также в многочисленных исследованиях приводятся различные советы и рекомендации как себя вести, чтобы избежать моббинга на рабочем месте. В обобщенном виде эти **рекомендации** можно представить следующим образом:

•Будьте доброжелательны со всеми сотрудниками. На обаятельных моббинг не направляют.

•Не сплетничайте, а услышав сплетню, не пересказывайте ее другим.

•Никого не унижайте. Напротив, старайтесь хвалить человека, возвышать его в собственных глазах и в глазах других.

•Постарайтесь найти золотую середину между тем, чтобы сохранить свое лицо и не выделяться из коллектива.

•Не позволяйте унижать себя. Иногда нужно «показать зубы».

•Соблюдайте традиции коллектива. Участвуйте в корпоративных мероприятиях.

•Если кто-то из сотрудников пытается вас «достать», не нервничайте, спокойно поговорите с ним, выясните, чего он добивается. Старайтесь не реагировать на обидные слова. Помните, что обижают тех, кто обижается.

•Не фамильярничайте с начальником. Даже если вы с ним друзья, не афишируйте это, а лучше — дружите за пределами организации.

•Добросовестно выполняйте свои обязанности. В случае конфликта начальник будет на вашей стороне, так как он не захочет терять ценного работника.

Ключевые навыки управления командой

В этой статье мы рассмотрим ключевые, т.е., самые необходимые навыки управления командой. Считаю важным отметить разницу между лидерством и менеджментом. **«Лидеры - это те, кто делает правильные**

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

вещи, а менеджеры те, кто делает вещи правильно», — так определил разницу Уоррет Дж. Беннис.

Навыки, которые мы рассмотрим далее, являются ключевыми для управления группой правильно. Вы по природе может быть наделены лидерскими качествами, но только их не достаточно для успешного карьерного роста. Если Вы только приступаете к созданию команды, или Вас назначили управляющим в уже работающий коллектив, или Вы хотите убедиться, что соответствуете портрету идеального менеджера, то эта статья для Вас.

Итак, мы рассмотрим пять ключевых навыков эффективного менеджера:

1. Коммуникативные навыки

Ранее мы рассматривали коммуникативные навыки как один из ключевых в работе менеджера. Кратко отмечу, что это не просто хорошая разговорная речь. Коммуникативные навыки - это способность взаимодействовать и налаживать взаимодействие с подчиненными и с вышестоящим руководством, с клиентами компании С подчиненными Вам необходимо проводить совещания, разрешать споры, налаживать между ними взаимодействие, обучать и самое главное - ставить задачи.

В общении с вышестоящим руководством необходимо соблюдать субординацию и наладить обратную связь. С клиентами необходимы навыки презентации, навыки работы с жалобами. Для каждого из этих действий у Вас должен свой набор коммуникативных стратегий, чтобы «вещи делались правильно».

2. Навыки делегирования

При переходе из исполнителей в руководители необходимо уметь передавать часть работ, а вместе с ними право принимать решения своим подчиненным. Даже самый талантливый человек физически не может делать все в одно и тоже время. В команде работает синергетический эффект. Грамотное делегирование предполагает передачу части функций подчиненным и своевременный контроль исполнения. Например, принято считать, что планы не должны составлять те, кто их исполняет. И это не единственный прием, который следует знать при делегировании. Эффективное делегирование начинается с подбора соответствующего исполнителя для определенных задач. Здесь может помочь своеобразный устав отдела, иногда его называют положением об отделе. В этом документе должны содержаться цели, задачи и функции отдела. Особенно важно отметить каким образом достигаются цели и задачи. Это поможет

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

сотрудникам быть более самостоятельными. Есть несколько приемов эффективного делегирования, мы их обязательно рассмотрим в дальнейшем.

3. Мотивация персонала

Хочу заметить, что деньги не являются мотиватором. Достигать больших результатов помогает интерес в работе, эмоциональный подъем, вдохновляющая цель. Если эмоциональная мотивация - навык лидера. То нематериальная система поощрений и наказаний - навык менеджера, который можно и нужно развивать. Кстати, это зависит от отношения менеджера к подчиненным. Если руководитель считает персонал работающей машиной, не способной самостоятельно работать, материальная мотивация будет доминирующей.

Другая группа управленцев считает сотрудников творческими и способными людьми стремящимися к развитию и способных работать на благо компании. У таких менеджеров мотивация нематериальными приемами более эффективна.

4. Развитие команды

Менеджер должен обладать навыком обучения сотрудников. Сейчас говорят о навыках коучинга для руководителя. Это навыки помощи в достижении высоких результатов, поставленных целей и задач. Используя стратегию коучинга, Вы можете устранять барьеры и добиваться полной самоотдачи на рабочем месте. Кроме обучения профессиональным навыкам, Вы оказываете влияние и в развитии личностных качеств (в первую очередь способность работать в команде). Способность обучать других - пожалуй, самый сложно приобретаемый навык. Но, чтобы делать вещи правильно, он крайне необходим.

5. Управление дисциплиной и персональный тайм-менеджмент, организованность

Знаете ли Вы неорганизованных людей добравшихся до вершин карьерной лестницы. Если человек не способен организовать себя, как он может организовать других? И можно ли доверить такому человеку отдел? Сможет ли он добиться высоких результатов?

Для управления дисциплиной существует ряд мер дисциплинарного взыскания, но иногда бывают случаи, когда следует закрыть глаза на мелочи. Как организовать работу других людей и наладить дисциплину, но при этом не перегнуть палку, не оттолкнуть? Есть несколько причин применить силу в отношении дисциплинарных нарушений:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1. Поведение сотрудника влияет на качество обслуживания клиентов (внутренних и внешних)
2. Поведение сотрудника влияет на сплоченность команды
3. Действия сотрудника могут неоправданно задеть интересы других, вынудить выполнять не свою работу или препятствовать выполнению своей.

Прежде, чем приступать к дисциплинарным взысканиям, разберитесь и проанализируйте: действительно ли существует большая угроза делу.

Типичные ошибки начинающих

Следуя по направлению к вершине карьеры, важно не только наращивать профессиональные компетенции, но и стремится избегать ошибочных действий. Предлагаю рассмотреть несколько типичных ошибок, которые делают те, кто начинает карьеру управленца:

1. Убеждение, что глубокие профессиональные знания и большой опыт в практическом исполнении - достаточно убедительная причина для повышения в должности. Чтобы быть грамотным руководителем, нужно осваивать науку управления.
2. Стремление доказать вышестоящему руководству свою способность работать самостоятельно и поэтому избегание обращений за советом и вопросами.
3. Обращение к руководителю с проблемой без продуманного решения этой проблемы. То есть, по принципу: «Ты - босс, ты -решай, а я просто об этом доложил».
4. Преподнесение неприятных сюрпризов. Часто в ситуациях, когда сообщение о проблемной ситуации было отложено на некоторое время.
5. Совершение действий, которые требуют необходимости защищать Вас перед лицом других топ-менеджеров или вышестоящим руководством. Это создает впечатление, что он не способен решать проблемы на доверенном «участке».
6. Неспособность обсуждать с Вашими клиентами о том, что они хотят получить от Вашей компании или Ваших продуктов и услуг
7. Злоупотребление служебным положением.

РЕЗЮМЕ

Когда Вы переходите в статус руководителя, либо стоите на пороге повышения по службе, Вам необходимо развивать новые навыки, менять свои привычки, менять тактику поведения и обучаться новым приемам и техникам. Вы должны уделить внимание развитию ключевых навыков менеджера:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1. Коммуникативные навыки
2. Навык делегирования
3. Мотивация персонала
4. Организация работ
5. Обучение и развитие персонала

Есть ряд вредных привычек, которые необходимо искоренить, чтобы успешно продвигаться по карьерной лестнице.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

VI. СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ

Введение

Высокая изменчивость и сложность современного мира приводит к тому, что стрессы становятся постоянными «спутниками» человека. Причем средний уровень стресса большинства людей превосходит их психофизиологические возможности, что приводит к снижению эффективности их жизнедеятельности, к ухудшению здоровья и самочувствия.

Чаще всего стресс возникает в сложной или новой ситуации, в случае выраженного риска, цейтнота, возможного или разворачивающегося конфликта - т.е. в тех ситуациях, которые практически постоянно сопровождают жизнь современного активного человека. К тому же в последнее время все больше и больше людей стремятся к сознательному самопознанию и саморазвитию, а эта деятельность является стрессовой по самой своей природе.

Таким образом, для современного человека владение технологиями управления стрессом является необходимым условием его эффективной деятельности, а особенно деятельности в новых для него областях. И, с одной стороны, технологии управления стрессом накоплены человечеством в достаточном количестве - в настоящее время к ним проявляется повышенный интерес, особенно в среде менеджеров, бизнесменов, людей экстремальных специальностей. В рамках современного менеджмента даже выделено отдельное направление - «стресс-менеджмент». Многие психологи и бизнес-тренеры проводят по этому направлению тренинги и семинары, пользующиеся большим спросом. Однако зачастую большинство предлагаемых методов управления стрессом не обоснованы научно, а также слабо связаны между собой. [2]

Стресс-менеджмент

Одно из положений психологии труда гласит следующее: *«Любая деятельность ВСЕГДА осуществляется на двух уровнях: на первом -«внешнем» уровне ведется основная деятельность, а на втором -«внутреннем» уровне ведется деятельность по саморегуляции».* И чем более сложной для субъекта является основная деятельность, чем в более экстремальных условиях она производится, тем большее внимание необходимо уделять деятельности по саморегуляции. И в первую очередь это относится к деятельности, осуществляемой в условиях стресса.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

СТРУКТУРА ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,
ВЫПОЛНЯЕМОЙ НА ФОНЕ СТРЕССА

Конечно, если человек выполняет хорошо освоенную им работу в привычных и комфортных условиях, то деятельность по саморегуляции осуществляется им в минимальном объеме. Но в современных условиях практически невозможно всегда работать в зонах устойчивой компетентности (по субъективной оценке - зона комфорта и рабочая зона). Изменение внешних условий, или ухудшение внутреннего состояния, или применение новых методов деятельности практически всегда приводят к тому, что человек попадает в зону неустойчивой компетентности (зону дискомфорта) или в зону некомпетентности (зону страха). А в этом случае стресс просто неизбежен! И тогда деятельность по управлению стрессом является просто необходимой, причем как для поддержания эффективности основной деятельности, так и для сохранения своего здоровья и работоспособности.

УРОВНИ КОМПЕТЕНТНОСТИ (ПО СУБЪЕКТИВНОМУ ПРИЗНАКУ)
И СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ИМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА И НАВЫКИ

Адаптированность - владение всем объемом информации, навыков и качеств, необходимым для успешной деятельности в определенных условиях. Степень адаптированности определяет размер зоны высокой и средней компетентности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Адаптивность - способность быстро (не входя в состояние сильного стресса) перестраивать имеющиеся навыки и активировать свои качества, для адекватного ответа на требования ситуации. Необходима в основном для деятельности в зоне низкой компетентности.

Стрессоустойчивость и навыки управления стрессом обеспечивают человеку способность к осуществлению эффективной деятельности в состояние стресса. Необходимы при нахождении в зоне низкой компетентности и зоне некомпетентности.

Исходя из этого, миссию современного стресс-менеджмента можно сформулировать так:

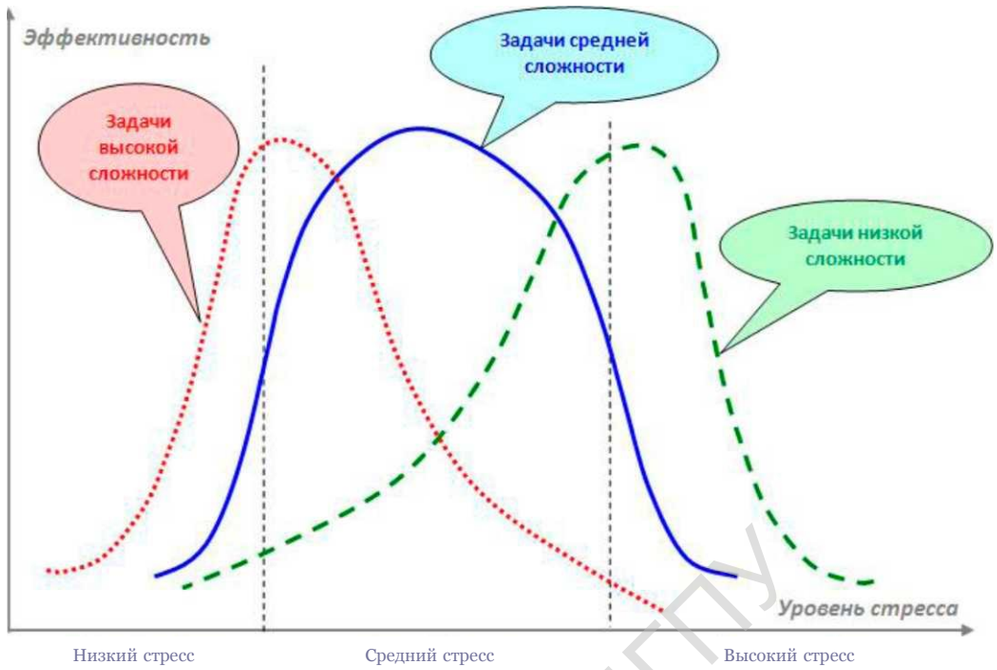
Миссия стресс-менеджмента заключается в том, чтобы помочь людям сохранять их эффективность и обеспечивать их безопасность при осуществлении ими деятельности в зонах низкой компетентности и некомпетентности.

Отсюда следует, что **целевая группа стресс-менеджмента** - это люди, которые хотят оставаться эффективными, сохраняя при этом свое здоровье и работоспособность, при осуществлении ими новой или сложной для себя деятельности, в условиях высокой неопределенности, опасности или цейтнота, находясь в нересурсных состояниях (утомления, дискомфорта, эмоционального возбуждения или апатии и т.д.).

Причем иногда для повышения эффективности отдельных видов деятельности уровень стресса целесообразно и повышать, поскольку простые - «рутинные» задачи легче решаются на повышенном уровне стресса:

ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫПОЛНЯЕМОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УРОВНЯ ИСПЫТЫВАЕМОГО СТРЕССА ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧ РАЗНОГО КЛАССА СЛОЖНОСТИ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ



И если теперь посмотреть на деятельность современных специалистов сквозь призму вышеизложенного, то станет абсолютно ясно: освоения технологий управления стрессом является необходимым условием эффективной экологичной профессиональной деятельности современного человека.

АЗБУКА СТРЕССА

Итак, для успешной жизнедеятельности современному человеку необходимо учиться управлять стрессом. Но для эффективного применения технологий стресс-менеджмента требуется некоторая теоретическая база -описание механизмов возникновения стресса, а также механизмов его влияния на поведение и состояние человека. Причем, это описание должно быть сформулировано просто, четко и лаконично. Наша практика показала, что в большинстве случаев для эффективного управления стрессом человеку достаточно понимания нескольких основных теоретических положений, которые были названы нами «Азбука стресса»:

А) Стресс - это универсальная адаптивная реакция человека на опасную или неопределенную, но при этом значимую для него ситуацию, в условиях отсутствия адекватного стереотипа поведении или при невозможности его применить.

Б) Чаще всего стресс возникает в сложной или новой для человека ситуации, в случае выраженного риска, цейтнота, возможного или реального конфликта. В) Стресс - это защитный механизм управления поведением человека в целях поддержания его выживания. Объективно стресс

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

проявляется в мобилизации нервной, иммунной и сердечно-сосудистой и мышечной систем. Субъективно стресс переживается в первую очередь, как состояние напряженности.

Г) Являясь эффективным механизмом управления человеком в простых, «животных» ситуациях, стресс затрудняет осуществление сложной, целенаправленной, «человеческой» деятельности, в первую очередь, ухудшая точность, скорость и креативность мышления.

Д) Плюсы стресса для человека: выделяется дополнительная энергия для решения проблемы; организм «подсказывает» что делать - убежать, напасть или затаиться; тренируется нервная, иммунная и сердечнососудистые системы.

Е) Минусы стресса для человека: энергии может быть слишком много; организм «подсказывает» в основном примитивные реакции, зачастую противоречащие сознательному выбору; при сильном стрессе иммунная система истощается, нервная и сердечно-сосудистые системы перенапрягаются.

Ж) Стресс «заставляет» человека действовать не в целях развития, а в целях выживания. Поэтому пока человек не развил свое сознание до уровня, близкого по силе к уровню его бессознательного, технологии управления стрессом является необходимым условием его эффективной деятельности, особенно в новых для него областях.

СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ: ХОЧЕШЬ УПРАВЛЯТЬ - ИЗМЕРЯЙ

Кроме понимания, что такое стресс, необходимо также ясно понимать, от чего стресс зависит. На наш взгляд, уровень стресса принципиально зависит все лишь от двух факторов: от степени стрессогенности ситуации и от текущего состояния субъекта. Чем более стрессогенна ситуация и чем менее ресурсно состояние, тем уровень стресса будет выше; и наоборот.

Однако в случае преобладания психологических стресс-факторов силу испытываемого стресса определяет не только объективная степень угрозы, но и ее субъективная оценка, а также уверенность данного человека в своей способности этой угрозе противостоять. Отсюда формула психологического стресса будет такой:

.

И ключевым звеном здесь является состояние субъекта! Согласитесь, что состояние влияет и на субъективную оценку ситуации и на оценку человеком своих возможностей. А это значит, что изменение состояния влияет на силу испытываемого стресса нелинейно: небольшое ухудшение

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

состояния резко усиливает уровень стресса, небольшое улучшение состояния уровень стресса резко снижает.

Итак, снижая стрессогенность ситуации и управляя своим психическим состоянием, можно эффективно управлять уровнем стресса. Однако в реальности степень сложности решаемых задач периодически не позволяет даже обученному специалисту эффективно управлять стрессом - человеку элементарно не хватает «оперативной памяти». И тогда приходится работать в состоянии стресса. И в этом нет ничего страшного, если стрессы не накладываются друг на друга. А чтобы этого не происходило, необходим еще один элемент стресс-менеджмента - восстановление.

Таким образом, эти три задачи - управление стрессогенностью ситуации, управление своим состоянием и восстановление после стресса -являются теми тремя слонами, на которых стоит современный эффективный стресс-менеджмент.

Поскольку необходимость применения техник управления стрессом осознается человеком, как правило, УЖЕ в состоянии стресса, то для успешного применения этих техник человеку необходима способность к осуществлению эффективной деятельности в состояние стресса - та самая стрессоустойчивость. Кроме того, как уже было сказано выше, при решении сложных задач иногда приходится работать на фоне стресса - на действия по управлению стрессом не хватает времени или объема внимания.

Отсюда становится очевидным, что одновременно с освоением навыков управления стрессом профессионалу необходимо развивать стрессоустойчивость, позволяющую ему успешно противостоять стрессу хотя бы среднего уровня и хотя бы непродолжительное время.

В графическом виде все вышеизложенное можно представить в виде модели «Три слона и одна черепаха». [2]

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

СНИЖЕНИЕ СТРЕССОГЕННОСТИ СИТУАЦИИ

Потенциальную способность какой-либо ситуации вызывать у людей стресс обычно называют стрессогенностью. Степень стрессогенности ситуации определяется количеством и силой отдельных стресс-факторов, присутствующих в текущий момент времени. Отсюда становится понятно, что для эффективного управления стрессогенностью ситуации необходимо:

•Хорошо различать типичные стресс-факторы.

•Уметь определять силу их действия на себя.

•Знать в достаточном количестве эффективные и удобные для себя методы купирования (снижения силы) этих стресс-факторов; уметь их применять.

Какие же основные стресс-факторы можно выделить? На наш взгляд, таких факторов шесть:

1. Значимость ситуации. Критерий - цена отказа. Что для себя ценного я потеряю, если откажусь от выполнения данной деятельности или от нахождения в данной ситуации?

2. Новизна и неопределенность. Критерий - отсутствие знаний, умений, навыков и информации, необходимых для успешного осуществления данной деятельности или для безопасного нахождения в данной ситуации.

3. Нагрузка. Критерий - количество затрат и уровень дискомфорта, испытываемого мною при осуществлении данной деятельности или при нахождении в данной ситуации. Что для себя ценного я теряю (время, усилия, средства)? Какую цену нужно заплатить за выигрыш?

4. Риск. Критерий - цена ошибки. Что для себя ценного я потеряю, если я сделаю неправильное действие?

5. Цейтнот. Критерий - отсутствие запаса времени, достаточного для спокойного обдумывания вариантов поведения, или для перехода в более ресурсное состояние, или для повторения работы в случае ошибки.

Для того чтобы лучше понять влияние этих стресс-факторов на уровень стрессогенности ситуации, можно использовать ППП - Правило Пяти Пальцев. Оно заключается в следующем:

Для того чтобы захватить кистью руки какой либо предмет, необходимо усилие большого пальца и хотя бы одного из оставшихся четырех. В метафоре «пяти пальцев» Фактор №1 (Значимость ситуации) соответствует большому пальцу, а все другие факторы - оставшимся пальцам. Таким образом, если значимость ситуации близка к нулю (если я

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

легко могу отказаться от данного проекта), то даже при максимальной силе остальных факторов, стрессогенность ситуации будет незначительной. И наоборот: даже высокая значимость ситуации не будет вызывать стресс, если человек компетентен в данной деятельности, чувствует себя комфортно, знает обо всех предстоящих изменениях, имеет право на ошибку и располагает неограниченным запасом времени. В виде формулы это правило можно выразить так:

СТРЕССОГЕННОСТЬ = Значимость х (Новизна и неопределенность + Риск + Нагрузка + Цейтнот)

При количественной оценке каждого фактора по 5-бальной системе максимальный уровень стрессогенности ситуации составляет 100 баллов. Как правило, 70 баллов - это критический порог, характерный для экстремальных ситуаций, в которых высока вероятность смертельного исхода, а 30 баллов -это порог высокой стрессогенности, когда уже требуется использование специальных мероприятий.

Если говорить о самом эффективном подходе к снижению стрессогенности ситуации, то выгоднее всего снижать значимость. Если вы всегда имеете несколько запасных варианта, то, скорее всего, они вам не понадобятся. Причем не забывайте о том, что субъективную значимость ситуации при осуществлении ответственных проектов стоит преуменьшать, а значимость «проходных» проектов лучше преувеличивать. Великий китайский полководец Сунь-дзы сказал про это так: «Великие дела делай легко, малые дела делай внимательно».

Очень эффективный подход разработали японские самураи. Самурай ежедневно уделял некоторое время на подготовку к смерти. Причем что парадоксально: самураи, которым удавалось выработать у себя установку, что «они уже умерли», погибали в сражениях реже, чем остальные. Этот принцип - «принцип самурая» можно трактовать так: «Действуй так, как будто самое плохое уже произошло!». Похожий принцип исповедовали и европейские рыцари. Он звучал так: «Делай, что должно и пусть будет, что будет!».

В общем виде алгоритм снижения стрессогенности ситуации может выглядеть так:

Предварительно

1. Провести инвентаризацию своих жизненных ценностей, проранжировать все свои ценности по 5-бальной шкале (что соответствует одному балу, что двум и т.д.).

2. Описать текущую или предстоящую стрессогенную ситуацию, «вжиться» в нее.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

3. Проанализировать и просчитать ситуацию по формуле стрессогенности. Выбрать приоритетные направления (наиболее сильные стресс-факторы).

Снижение Значимости

1. Определить варианты и цену отказа. Какие я вижу способы ухода из данной ситуации и что я потеряю в каждом из рассмотренных случаев? К каким последствиям это приведет (негативным, позитивным)?
2. Как я могу снизить объективную и субъективную цену отказа? Как я могу на объективном и субъективном уровне уменьшить вероятность и/или негативные последствия отказа? Повысить позитивные?
3. Что я могу потерять, если начну реализацию стрессового проекта? Что приобрести? Могу ли я выйти из проекта в процессе его реализации? Какой ценой?
4. Составить комплексный план снижения значимости ситуации и реализовать его.

Снижение Новизны и неопределенности

1. Смоделировать и проанализировать предстоящую ситуацию.

2. «Проиграть» возможные варианты развития ситуации, определить, какой информации не хватает.

3. Дособрать необходимую информацию. При явном недостатке информации подготовиться «психологически».

4. Составить профиль своей компетентности в этой области.

5. Сравнить свой профиль с необходимым. Определить «зазор».

6. Проанализировать способы повышения своей компетентности и/или снижения сложности предстоящей деятельности. Найти нелинейные (психологические) варианты.

7. Составить комплексный план и реализовать его.

Снижение Нагрузки и Риска

Аналогично фактору Значимости, но с учетом того, что потери вследствие дискомфорта возникают во время деятельности, а вследствие риска - в случае ошибки.

Недостаток времени

Использовать Таймменеджмент и здравый смысл.

УПРАВЛЕНИЕ ПСИХИЧЕСКИМИ СОСТОЯНИЯМИ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Психическое состояние - это целостная характеристика психики человека в текущий период или момент времени. Актуальное психическое состояние определяет своеобразие всех процессов, протекающих в данный момент времени в психике человека: внимания, мышления, воображения, воли, поведения и т.д. Актуальное состояние зависит от множества факторов: от свойств личности человека, от долговременного состояния, от текущей ситуации и от оценки ее субъектом, от актуальных потребностей субъекта и от его возможностей.

Психические состояния - это способ вневолевого управления поведением человека в целях его адаптации к окружающей среде. Плюсы этого в экономии времени и сил на сознательную регуляцию поведения. Минусы - в стереотипности возникающих реакций и в сопротивлении сознательному выбору человека в случае осуществления им новой или развивающей деятельности (типичный пример - состояние усталости при тренировке).

Как правило, состояния, как механизм управления человеком, представляют его древнюю, животную часть, зачастую противопоставляясь разуму. Именно поэтому люди, которые стремятся реализовать принцип свободы выбора, практически всегда сталкиваются с необходимостью освоения методов саморегуляции. Кроме того, повторяющиеся состояния постепенно меняют соответствующие им свойства личности: если человек регулярно пребывает в состоянии лени, он становится ленивым, в состоянии отваги - отважным и т.д.

В общем виде алгоритм освоения методов саморегуляции может быть описан так:

1. Создать карту состояний - выделить и систематизировать основные известные состояния, обозначить их удобным образом, запомнить их объективные признаки и сопутствующие им субъективные переживания.

2. Научиться легко различать как качественно, так и количественно отличающиеся состояния.

3. Научиться переходить из одних состояний в другие: сначала в соседние состояния, затем во все более и более отдаленные.

4. Сначала пользоваться опосредованными приемами - движением, дыханием, внешними воздействиями и т.д. Со временем стремиться переходить из состояния в состояние исключительно за счет волевого усилия.

Одну из самых простых и в тоже время действенных систем описания психических состояний создали в советском спорта.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Из нее видно, что при неадекватном перевозбуждении следует успокаиваться, а при вялости - мобилизовываться. Причем при сильно выраженной акцентуации стартового состояния можно использовать метод «водоворота» - предварительно применить кратковременное воздействие усиливающего характера. А для усиления и стабилизации стартовой боевой готовности можно использовать метод «маятника» - разогнаться, а потом успокоиться. Или же «помедитировать», а потом встряхнуться.

Все специальные приемы саморегуляции опираются на идею взаимосвязи текущего состояния человека и уровня сложности задач, которые он может в этом состоянии эффективно решать. И если в состоянии утомления вы не можете эффективно решать сложные творческие задачи, то решить задачу обливания из ведра или заваривания крепкого чая вы наверняка способны. А после этого, когда состояние изменится в сторону бодрости, можно возвращаться к основной деятельности.

Единственная сложность состоим в том, что в негативных состояниях сознание сужается, снижается критичность мышления, и человек зачастую не понимает, что его текущее состояние препятствует его эффективной деятельности. Или человеку кажется, что саморегуляция - это еще более сложная деятельность, поэтому лучше просто «дотерпеть» или «поднатужиться». Для решения этой проблемы человеку может помочь привычка к саморефлексии и набор простых методов саморегуляции, техника которых доступна в самом помраченном состоянии.

СОЗДАНИЕ МЕТОДОВ САМОРЕГУЛЯЦИИ

Принцип подбора большинства методов саморегуляции - это «внутреннее-внешнее-внутреннее». Выделяется какой-либо параметр поведения, отражающий внутреннее состояние человека, но поддающийся волевому контролю (дыхание, мимика, характер движений и т.д.). После чего волевым образом этот параметр меняют в ту сторону, в какую желательно изменить состояние.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Основными формами саморегуляции являются следующие: Движение; Дыхание; Медитация; Вербализация; Визуализация; Внешние воздействия. Кроме того, негативное психическое состояние можно отрегулировать за счет изменения контекста, за счет переноса внимания и т.д. В качестве еще одного метода, получившего широкое распространение благодаря НЛП, можно выделить, так называемые, «якоря» - знаки, связанные в сознании с желаемыми состояниями.

МЕТОДИКА САМОРЕГУЛЯЦИИ

При коррекции стартовых состояний, также как при любой саморегуляции оптимально использовать следующий алгоритм:

1. Определить характер и степень выраженности текущего состояния.
2. Оценить характер своей текущей или предстоящей деятельности.
3. Определить оптимальное состояние.
4. Выбрать из своего арсенала или придумать метод саморегуляции, адекватный задаче и текущей ситуации (самому состоянию, запасу времени, обстановке).
5. Применить данный метод, отслеживая эффект. При необходимости внести в метод коррективы или заменить его на другой.

Наиболее простые и действенные методы саморегуляции приведены в данной таблице:

ПРОСТЕЙШИЕ МЕТОДЫ КОРРЕКЦИЯ СТАРТОВЫХ СОСТОЯНИЙ

	Коррекция стартовой апатии (стимулирующие воздействия)	**Коррекция стартовой лихорадки (релаксирующие воздействия)**
Воздейс твие через тело	Быстрые, резкие, линейные движения	Медленные, плавные, «округлые» движения
	Напряжение мышц	Расслабление мышц
	Воздействие холодом или термоконтрастами	Воздействие теплом
	Массаж: воротниковая зона - жестко, крестцовая -	Массаж: воротниковая зона - мягко, крестцовая -

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

мягк о	жестк о
Дыхание: с акцентом на I с паузой после вдоха	Дыхание: с акцентом на выдох, вдох, с паузой после выдоха
Открытые пространства	Закрытые пространства
Бодрая громкая ритмичная музыка	Спокойная негромкая мелодичная музыка
Сенсорная стимуляция	Сенсорная депривация
Концентрация внимания	Деконцентрация внимания

	Внимание на внешних объектах	Внимание на внутренних объектах
	Концентрация на ощущениях прохлады, легкости, бодрости	Концентрация на ощущениях тепла, тяжести, усталости
	Коммуникация	Изоляция
Воздей с твие через сознание	Преувеличение значимости предстоящей деятельности	Преуменьшение значимости предстоящей деятельности
	Мысленное введение в ситуацию наблюдателя	Мысленное выведение из ситуации наблюдателя
	Взятие на себя ответственности за ситуацию	Разделение ответственности за ситуацию

Однако текущая саморегуляция - это только верхушка айсберга. Если вы находитесь в истощенном физическом или психическом состоянии, если вы больны, если у вас период депрессии, то быстро изменить текущее

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

состояние будет довольно затруднительно. Но если вы внедрите в свою жизнедеятельность комплексную программу управления своими психическими состояниями, то возрастет не только эффективность оперативной саморегуляции, но и повысится общий эмоциональный фон вашей жизни. Так что это очень рентабельное вложение времени.

Условно практика саморегуляции может быть разбита на четыре большие части: 1) Профилактика негативных состояний. 2) Поддержание позитивных состояний. 3) Коррекция состояния в случае его ухудшения. 4) Улучшение базового состояния.

ПРОФИЛАКТИКА НЕГАТИВНЫХ СОСТОЯНИЙ

Профилактика негативных состояний складывается из двух основных подходов: а) из укрепления психофизиологического здоровья и б) из рационального построения своей жизни. Метафорически это можно описать так: чтобы машина служила долго ее нужно: а) сделать крепкой и б) правильно эксплуатировать. Поскольку организм человека - это тоже своеобразная машина, то для него этот принцип подходит на 100%.

ПОДДЕРЖАНИЕ ПОЗИТИВНЫХ СОСТОЯНИЙ

Поддержание позитивных состояний требует постоянного мониторинга -необходимо «держать руку на пульсе» своего состояния. Однако этого недостаточно. Для поддержания стабильного позитивного состояния требуется постоянное внутреннее усилие. Практически в любой ситуации стоит чуть-чуть дать себе слабинку и состояние начинает «съезжать». И чем острее, чем стрессогеннее ситуация, тем большее усилие требуется.

КОРРЕКЦИЯ ПСИХИЧЕСКИХ СОСТОЯНИЙ

Коррекция психического состояния требуется в том случае, если за состоянием не удалось «уследить». Причем, чем раньше обнаружить ухудшение состояния, тем меньшими силами его можно восстановить. Легкое раздражение и глубокая депрессия требуют разных усилий для регулировки. В самой ранней стадии ухудшения состояния его можно отрегулировать одним лишь волевым усилием. Чуть в более «запущенной» фазе может помочь процесс «размысливания» состояния - рефлексия текущего состояния и анализ причин его ухудшения. Но если не сделать и этого, то негативное состояние стабилизируется, и для его регуляции уже требуются специальные приемы.

УЛУЧШЕНИЕ БАЗОВОГО СОСТОЯНИЯ

Принцип улучшения базового психического состояния отражен в народной мудрости: «Делай хорошо - плохо само получится!». Рецепт прост: не просто удерживать имеющееся состояние, а постоянно его улучшать. Эта

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

идея - идея сверхзадачи (по Станиславскому) - позволяет человеку автоматически «проработать» все предыдущие уровни регуляции психических состояний. Даже если не удастся «сдвинуть» свое базовое состояние, по крайней мере, оно и не ухудшится.

САМОВОССТАНОВЛЕНИЕ

В мире животных сильные стрессы следуют друг за другом с перерывами, достаточными для восстановления всех систем организма и пополнения запаса энергии. К тому же естественные стрессы обычно кратковременны. В человеческом мире зачастую все наоборот, что обуславливает необходимость в таком разделе стресс-менеджмента, как Восстановление. Восстановительные мероприятия помогают организму быстрее прийти «в форму», особенно, если известно, что сразу после одной стрессовой ситуации предстоит следующая.

Восстановительные стратегии может быть двух типов. Образно их можно назвать «Стратегия водоворота» и «Стратегия второго дыхания». Стратегия водоворота предполагает сознательное полное прохождение стресса; типичный пример: отпуск. Девиз этой стратегии - «Подождать, когда накопятся дивиденды».

Принцип «Второго дыхания» предполагает минимальное восстановление, достаточное для продолжения борьбы. Типичный пример: чашка кофе «на бегу». Девиз этой стратегии - «Взять еще один кредит».

Выбор стратегии зависит от личного выбора, но стоит учитывать степень истощения, текущие обстоятельства, индивидуальные особенности личности и т.д. Следует заметить, что при тренировке стрессоустойчивости не стоит увлекаться средствами восстановления. Организм должен справиться с нагрузкой самостоятельно.

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА ВОССТАНОВЛЕНИЯ

1) Психологические средства: аутогенная тренировка, мышечная релаксация, музыка и светомузыка, психорегуляция, гипноз.

2) Психогигиенические средства: интересный досуг, позитивные кинофильмы, общение с природой, комфортабельные условия жизни, хорошее общение.

3) Организационные средства: сбалансированная активность, правильный режим дня, планирование деятельности.

4) Медико-биологические средства: массаж, водные процедуры, бани, рациональное питание, полноценный отдых и сон.

5) Фармакологические средства: препараты женьшеня, золотого корня, витамины и минеральные вещества, биоактивные добавки,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

аромамасла. Особое место занимает хороший зеленый чай. Правильно организованная чайная процедура обладает не только фармакологическим, но и ярко выраженным психологическим действием.

При планировании восстановления (а также всех остальных мероприятий стресс-менеджмента), следует помнить про эффективность комплексного подхода. Применив по одному мероприятию из разных групп, можно получить более значимый эффект, потратив в общей сложности меньше времени и усилий.

Если говорить про минимизацию вложений в стресс-менеджмент, то следует рассказать про один из самых эффективных методов восстановления - анализ ситуации, вызвавшей стресс. При переизбытке энергии это отличный способ канализировать эту энергию с пользой для дела. При недостатке - это способ мобилизоваться. Главное, что эта деятельность должна быть направлена из прошлого в будущее.

АЛГОРИТМ АНАЛИЗА СОБЫТИЙ

1. Перепросмотр. Что происходило? Что вы ощущали? Что переживали? Что поняли?

2. Осмысление. Что вы узнали нового о себе, об осуществляемой вами деятельности, о Мире, в котором вы живете? Как можно использовать это знание для того, чтобы ваша жизнь стала лучше? Куда вы можете и хотите двигаться дальше?

3. Выбор и Целеполагание. Поставьте следующую цель и сформируйте у себя установку достичь ее во чтобы-то ни стало. (Не забывайте про конкретность целеполагания).

4. Планирование. Определите: Что? Как? Сколько? Когда? вы будете делать. Удерживайте связь планов с решением, а решения - с опытом исходной ситуации.

5. Учет. Отмечайте те из запланированных действий, которые вы осуществили. В случае «забывчивости» возвращайтесь мысленно к прошедшему событию, поддерживая тем самым свою мотивацию.

ПОВЫШЕНИЕ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ

Как было уже сказано, одновременно с освоением навыков управления стрессом у человека необходимо развивать стрессоустойчивость, позволяющую ему успешно противостоять стрессу хотя бы среднего уровня и хотя бы непродолжительное время. Только это позволит ему проанализировать и оценить происходящее, подобрать эффективный способ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

коррекции ситуации, своего поведения и/или состояния и успешно применить этот способ, тем самым, выйдя из состояния стресса.

Основной подход к развитию стрессоустойчивости - это добровольные сознательные регулярные дозированные стрессовые воздействия, на фоне которых целенаправленно выполняется какая-либо деятельность. Методика развития стрессоустойчивости совпадает с общими принципами тренировки (сознательность, целенаправленность, регулярность, систематичность и т.д.), сложность заключается в подборе упражнений. Поскольку стержневым переживанием стресса является напряжение и дискомфорт, то именно эти признаки помогают подбирать упражнения на развитие стрессоустойчивости.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА УПРАЖНЕНИЙ НА ПОВЫШЕНИЕ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ

• **Экологичность.** Отсутствие вреда для тела, желательно польза.

• **Запас нагрузки.** Тренировочную нагрузку можно усиливать по мере занятий практически до бесконечности.

• **Дозируемость.** Нагрузку легко дозировать, подбирая оптимальный «шаг».

• **Простота.** Простая техника выполнения и безотказный инвентарь помогают сосредоточиться на упражнении.

ДВА ОСНОВНЫХ ПОДХОДА К ПОВЫШЕНИЮ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ

Метод Российского спецназа: ***«Тяжело в ученье - легко в бою»***

В российских спецподразделениях офицеры и сержанты традиционно культивируют высокий уровень психического давления на бойцов, причем организуется это так, чтобы воздействие не прекращалось ни на минуту. В результате те, кто адаптируются к данному стрессу, начинают относиться к такому уровню нагрузки, как к норме.

Метод японских топменеджеров: ***«Прививка против стресса»***

В ряде японских фирм высшее руководство раз в квартал вывозят в полувоенные лагеря, где их подвергают высочайшим физическим и психическим нагрузкам, в том числе побоям и моральным унижениям. По некоторым сведениям после этого в этих фирмах наблюдается резкий подъем производительности труда, а в отношениях между руководителями -заметное уменьшение числа конфликтов и недоразумений.

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА И МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1. Физическая нагрузка. Выполнение упражнений «до отказа» - через боль.

2. Температурные воздействия. Как холодные, так и горячие. Удобный способ - ванны. В горячей воде наращивать нагрузку за счет увеличения температуры, время пребывания 5-10 мин. В холодной воде повышение нагрузки за счет увеличения продолжительности процедуры, температура минимальная.

3. Задержки дыхания. На вдохе или на выдохе «до упора». Сидя на полу. Сохраняя неподвижность и расслабленность. Концентрируясь на ощущениях.

4. Голодания. 1-2 раза в неделю без прекращения повседневной деятельности.

5. Болевые воздействия. Массаж веником в бане. Давящий массаж ногами. Ипликатор Кузнецова. «Железная рубашка» - ударная закалка тела и другие упражнения из арсенала боевых искусств. Кстати, занятия боевыми искусствами являются прекрасным методом развития общей стрессоустойчивости, а также методом коррекции своего базового психического состояния и восстановления после стрессов. [2]

Заключение

Стресс - эмоциональное состояние организма, обусловленное избыточным давлением на личность и впоследствии осуществляет на нее деморализующее действие Например: ситуация дефицита времени; одновременно большое количество событий или информац ции, которую не в состоянии оценить и принять человек; неприятное событие в семье и др. Стресс - это обязательный компонент человеческой деятельностити. [1]

В общем виде алгоритм управления стрессом может быть разбит на три этапа: Моделирование и планирование; Проверка; Реализация.

МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Описать текущую или предстоящую стрессогенную ситуацию.
2. Оценить сложность задачи и определить оптимальный для ее решения уровень стресса (средний, низкий, высокий).
3. Оценить предполагаемую или текущую степень стрессогенности ситуации.
4. Оценить свое долгосрочное психическое состояние и уровень своей стрессоустойчивости.
5. Оценить потенциальный или реальный уровень стресса и свою предполагаемую эффективность при решении данной задачи.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

6. Определить до какой степени желательно снизить (повысить) уровень стресса и/или повысить свою стрессоустойчивость.

7. Исходя из задачи и из своих возможностей, выделить необходимый ресурс: временной, эмоциональный, при необходимости финансовый.

8. Разработать план мероприятий по управлению стрессом в данной ситуации:

a. по снижению стрессогенности ситуации;

b. по улучшению своего долгосрочного психического состояния и здоровья и по повышению своей стрессоустойчивости (базовой, ситуативной).

c. по саморегуляции (отобрать удобные для себя и адекватные ситуации методы саморегуляции; при необходимости освоить новые или усовершенствовать владение старыми).

d. по восстановлению после завершения стрессовой ситуации.

ПРОВЕРКА

1. Провести мысленный эксперимент: Представить, что все мероприятия реализованы и оценить произошедшие изменения уровня стрессогенности ситуации, своего состояния и уровня стрессоустойчивости. При необходимости внести в план коррекцию.

2. Аналогичную операцию провести по отношению к мероприятиям по управлению стрессом внутри ситуации, а также к восстановительным мероприятиям.

РЕАЛИЗАЦИЯ

1. Приступить к реализации плана.

2. Проводить регулярный мониторинг уровня стрессовости своего состояния; сравнивать его с запланированным.

3. При необходимости вносить коррективы в свой план. [2]

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Стресс-менеджмент. Методы управления стрессом.

Словом "стресс" (от англ. stress - давление, напряжение) обозначается широкий круг состояний повышенной напряженности, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия - стрессоры. Для руководителя стрессовые ситуации становятся неотъемлемой частью его работы. В управленческой деятельности число стрессоров очень велико и они очень специфичны по своему содержанию.

К основным стрессорам управленческой деятельности необходимо отнести следующие факторы:

■ информационной нагрузки (нужно получать и перерабатывать в сжатые сроки массу новых сведений);

■ информационной неопределенности (например, не всегда понятно, когда придет ответ на отправленное в вышестоящий орган письмо или запрос, а сдавать отчет нужно уже сейчас);

■ ответственности (все поступки и слова руководителя влияют на восприятие публикой возглавляемого им учреждения культуры);

■ дефицита времени (срок, за который руководителю необходимо разобраться со всеми проблемами, ограничен);

■ межличностных конфликтов (в любом коллективе случаются ссоры, тем более среди творческих работников);

■ внутриличностных (ролевых) конфликтов (если положение сотрудника в организации не соответствует его видению себя, амбициям, возможностям и мечтам, жди "взрыва");

■ полифокусности управленческой деятельности (руководитель решает различные, порой противоречащие друг другу задачи);

■ система внешнесредовых факторов (болезни членов семьи, пробки на дорогах, плохая погода и т. п.).

Иногда напряженность руководителя даже идет на пользу делу. Известно, что человек, находящийся в состоянии умеренного стресса, чувствует себя мобилизованным, деятельность его оказывается более успешной, чем в спокойном состоянии. Такое состояние в психологии называется эустресс.

Когда напряжение становится слишком сильным, возникают торможение или суетливость. Такой стресс называется дистресс, и именно его обычно подразумевают, когда говорят о негативном влиянии стресса на здоровье человека.

Перенапряжение может разрушать организм. Один стресс может накладываться на другой, поэтому частые стрессовые нагрузки особенно опасны.

Постоянный стресс провоцирует развитие невроза - а он, в свою очередь, служит катализатором для появления целого ряда других болезней, вплоть до инфаркта и инсульта.

Стресс-менеджмент

Под стресс-менеджментом следует понимать процесс управления стрессом, включающий в себя три главных направления: профилактику стрессогенных факторов, уменьшение напряжения от неизбежных стрессоров и организацию системы преодоления их негативных последствий.

В стресс-менеджменте профессиональной деятельности можно выделить два основных метода: управление стрессами на уровне организации и отдельной личности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

К организационным мерам управления стрессами относятся:

1) создание благоприятного организационного климата:

■ организация системы обратной связи через корпоративную прессу или сайт (подчиненные могут открыто высказать свое мнение о тех или иных новшествах в жизни учреждения или управленческих решениях, руководитель не живет в "информационном вакууме");

■ привлечение персонала к участию в принятии решений, связанных с реорганизацией структуры или технологического процесса (введение в практику коллективного принципа принятия некоторых решений, касающихся работы учреждения);

■ использование проектных и командных форм организации труда и др.;

2) научная организация труда;

3) повышение уровня культуры управления с учетом соблюдения этических, правовых, эстетических норм;

4) психологические меры (использование приемов внушения);

5) использование руководителем различных форм самоконтроля;

6) меры социальной поддержки персонала:

■ обучение по антистрессовым программам, регулярная "эмоциональная разгрузка";

■ коллективные занятия спортом, участие в фитнес-программах и др.

К индивидуальным мерам профилактики, ослабления и предотвращения негативного воздействия стресса относятся прежде всего умение расслабляться (релаксация) и модификация поведения.

Релаксация в современной интерпретации объединяет два подхода: аутотренинг и медитацию. Модификация включает в себя формирование позитивной эмоциональной реакции на стрессовые обстоятельства и новые формы поведения.

Снижение уровня стрессов в коллективе

Чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности, руководитель должен прислушаться к следующим рекомендациям:

1. Почаще задумывайтесь над точностью своей оценки способностей и склонностей ваших сотрудников. Регулярное приведение объема и сложности поручаемых заданий в соответствие с этими качествами - важное условие профилактики стрессов среди подчиненных.

2. Не пренебрегайте "бюрократией", т. е. четким определением функций, полномочий и пределов ответственности сотрудников. Этим вы предотвратите массу мелких конфликтов и взаимных обид из-за бытовых недоговоренностей.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

3. Не раздражайтесь, если сотрудник отказывается от полученного задания. Лучше обсудите с ним причины и обоснованность отказа.

4. Как можно чаще демонстрируйте подчиненным свое доверие и поддержку их начинаний.

5. Используйте стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников. Определитесь, в каких случаях вы будете непреклонны, а в каких не будете спрашивать с работников по всей строгости.

6. При неудачах сотрудников оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества.

7. Не исключайте из арсенала средств общения компромиссы, уступки, извинения.

8. Запретите себе использовать сарказм, иронию и юмор, направленные на подчиненного.

9. Если возникла необходимость кого-то покритиковать, не упускайте из виду правил конструктивной и этичной критики.

10. Периодически задумывайтесь о способах снятия уже накопленных подчиненными стрессов. Держите в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлечений и т. д.

Руководитель должен сначала научиться справляться со своим собственным стрессом. Только после этого можно говорить об антистрессовом руководстве.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Профессиональная деформация - когнитивное искажение, психологическая дезориентация личности, формирующаяся из-за постоянного давления внешних и внутренних факторов про фессиональной деятельности и приводящая к формированию специфически-профессионального типа личности.

В научной и специальной литературе нет единого подхода к определению содержания понятия «профессиональная деформация». Трудности раскрытия ее природы обусловлены, прежде всего, сложностью структуры и многообразием связей между формами проявления деформации в процессе профессиональной деятельности и их личностной сущностью.

Анализируя причины, препятствующие профессиональному развитию человека, А.К. Маркова указывает на возрастные изменения, профессиональные деформации, профессиональную усталость, монотонию (психическое состояние, возникающее в условиях однообразной работы; проявляется в скуке, ослаблении интереса к труду, а также в снижении производительности труда), длительную психическую напряженность, обусловленную сложными условиями труда, а также кризисы профессионального развития.

Можно констатировать: многолетнее выполнение одной и той же деятельности устоявшимися способами ведет к развитию профессионально нежелательных качеств и профессиональной дезадаптации специалистов.

Основываясь на анализе научной литературы и собственных исследованиях, мы сформулировали следующие концептуальные положения развития профессиональных деформаций личности:

1. Профессиональное становление сопровождается разнонаправленными онтогенетическими изменениями личности. Профессиональное развитие — это приобретения и потери, а значит, становление специалиста, профессионала — не только совершенствование, но и разрушение, деструкция.

2. Профессиональные деформации в самом общем случае — это нарушение уже усвоенных способов деятельности, разрушение сформированных профессиональных качеств, появление стереотипов профессионального поведения и психологических барьеров при освоении новых профессиональных технологий, новой профессии или специальности. Это также изменения структуры личности при переходе от одной стадии профессионального становления к другой. Профессиональные деформации возникают и при возрастных изменениях, физическом и нервном истощении.

3. Переживание профессиональных деструкций сопровождается психической напряженностью, психологическим дискомфортом, а в отдельных случаях конфликтами и кризисными явлениями. Успешное

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

разрешение профессиональных трудностей приводит к дальнейшему совершенствованию деятельности и профессиональному развитию личности.

4. Любая профессиональная деятельность уже на стадии ее освоения, а в дальнейшем при выполнении, деформирует личность. Осуществление конкретных видов деятельности не требует всех многообразных качеств и способностей личности, многие из них остаются невостребованными. По мере профессионализации успешность выполнения деятельности начинает определяться ансамблем профессионально важных качеств, которые годами «эксплуатируются». Отдельные из них постепенно трансформируются в профессионально нежелательные качества. Одновременно исподволь развиваются профессиональные акцентуации — чрезмерно выраженные качества и их сочетания, отрицательно сказывающиеся на деятельности и поведении специалиста. Некоторые функционально-нейтральные свойства личности, развиваясь, могут трансформироваться в профессионально отрицательные качества.

5. Очевидно, многолетнее выполнение профессиональной деятельности не может постоянно сопровождаться ее совершенствованием и непрерывным профессиональным развитием личности. Неизбежны, пусть временные, периоды стабилизации. На начальных стадиях профессионализации эти периоды недолговременны. На последующих стадиях профессионализации у отдельных специалистов период стабилизации может продолжаться достаточно долго: год и более. В этих случаях уместно говорить о наступлении **профессиональной стагнации** личности. Уровни выполнения профессиональной деятельности при этом могут сильно отличаться. И даже при достаточно высоком уровне осуществления профессиональной деятельности, реализуемой одними и теми же способами, стереотипно и стабильно, проявляется профессиональная стагнация.

6. Сенситивными периодами образования профессиональных деформаций являются *кризисы профессионального становления личности.* Непродуктивный выход из кризиса искажает профессиональную направленность, инициирует возникновение негативной профессиональной позиции, снижает профессиональную активность. Эти изменения активизируют процесс образования профессиональных деформаций.

Рассмотрим *психологические детерминанты деформаций личности,* порождаемые этими факторами.

1. Предпосылки развития профессиональных деформаций коренятся уже ***вмотивах выбора профессии.*** Это как осознаваемые мотивы: социальная значимость, имидж, творческий характер, материальные блага,— так и неосознаваемые: стремление к власти, доминированию, самоутверждению.

2. Пусковым механизмом деформации становятся ***ожидания на стадии вхождения в самостоятельную профессиональную жизнь.***

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Профессиональная реальность сильно отличается от представления, сформировавшегося у выпускника профессионального учебного заведения. Первые же трудности побуждают начинающего специалиста к поиску «кардинальных» методов работы. Неудачи, отрицательные эмоции, разочарования инициируют развитие профессиональной дезадаптации личности.

3. В процессе выполнения профессиональной деятельности специалистповторяет ***одни и те же действия и операции.*** В типичных условиях труда становится неизбежным образование стереотипов осуществления профессиональных функций, действий, операций.Они упрощают выполнение профессиональной деятельности, повышают ее определенность, облегчают взаимоотношения с коллегами. Стереотипы придают профессиональной жизни стабильность, способствуют формированию опыта и индивидуального стиля деятельности. Можно констатировать, что профессиональные стереотипы обладают несомненными достоинствами для человека и являются основой образования многих профессиональных деформаций личности.

Стереотипы — неизбежный атрибут профессионализации специалиста; образование автоматизированных профессиональных умений и навыков, становление профессионального поведения невозможны без накопления бессознательного опыта и установок. И наступает момент, когда профессиональное бессознательное превращается в стереотипы мышления, поведения и деятельности.

Но профессиональная деятельность изобилует нестандартными ситуациями, и тогда возможны ошибочные действия и неадекватные реакции. П.Я. Гальперин указывал, что «...при неожиданном изменении ситуации нередко случается, что действия начинают выполняться по отдельным условным раздражителям, без учета фактического положения в целом. Тогда говорят, что автоматизмы действуют вопреки пониманию». Другими словами, стереотипизация является одним из достоинств психики, но вместе с тем вносит большие искажения в отражение профессиональной реальности и порождает разного типа психологические барьеры.

4. К психологическим детерминантам профессиональных деформаций относятся разные *формы психологической защиты.* Многие виды профессиональной деятельности характеризуются значительной неопределенностью, вызывающей психическую напряженность, часто сопровождаются отрицательными эмоциями, деструкциями ожиданий. В этих случаях вступают в действие защитные механизмы психики. Из огромного многообразия видов психологической защиты на образование профессиональных деструкций влияют отрицание,рационализация, вытеснение, проекция, идентификация, отчуждение.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

5. Развитию профессиональных деформаций способствует ***эмоциональная напряженность профессионального труда.*** Часто повторяющиеся отрицательные эмоциональные состояния с ростом стажа работы снижают фрустрационную толерантность специалиста, что может привести к развитию профессиональных деструкций.

Эмоциональная насыщенность профессиональной деятельности приводит к повышенной раздражительности, перевозбуждению, тревожности, нервным срывам. Такое неустойчивое состояние психики получило название синдрома«эмоционального сгорания». Этот синдром чаще всего наблюдается у педагогов, врачей, управленцев, социальных работников. Его следствием могут стать неудовлетворенность профессией, утрата перспектив профессионального роста, а также разного рода профессиональные деструкции личности.

6. В исследованиях Н.В. Кузьминой на примере педагогической профессии установлено, что на стадии профессионализации по мере становления индивидуального стиля деятельности ***снижается уровень профессиональной активности личности,*** возникают условия для стагнации профессионального развития. Развитие профессиональной стагнации зависит от содержания и характера труда. Труд монотонный, однообразный, жестко структурированный способствует профессиональной стагнации. Стагнация же, в свою очередь, инициирует образование различных деформаций.

7. На развитие деформаций специалиста большое влияние оказывает ***снижение уровня его интеллекта.*** Исследования общего интеллекта взрослых показывают, что с ростом стажа работы он снижается. Конечно, здесь имеют место возрастные изменения, но главная причина заключается в особенностях нормативной профессиональной деятельности. Многие виды труда не требуют от работников решения профессиональных задач, планирования процесса труда, анализа производственных ситуаций. Невостребованные интеллектуальные способности постепенно угасают. Однако интеллект работников, занятых теми видами труда, выполнение которых связано с решением профессиональных проблем, поддерживается на высоком уровне до конца их профессиональной жизни.

8. Деформации обусловлены также тем, что ***у каждого человека есть предел развития уровня образования и профессионализма.*** Он зависит от социально-профессиональных установок, индивидуально-психологических особенностей, эмоционально-волевых характеристик. Причинами образования предела развития могут стать психологическое насыщение профессиональной деятельностью, неудовлетворенность имиджем профессии, низкой зарплатой, отсутствием моральных стимулов.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

9. Факторами, инициирующими развитие профессиональных деформаций, являются различные ***акцентуации характера личности.*** В процессе многолетнего выполнения одной и той же деятельности акцентуации профессионализируются, вплетаются в ткань индивидуального стиля деятельности и трансформируются в профессиональные деформации специалиста. У каждого акцентуированного специалиста свой ансамбль деформаций, и они отчетливо проявляются в деятельности и профессиональном поведении. Другими словами, профессиональные акцентуации — это чрезмерное усиление некоторых черт характера, а также отдельных профессионально обусловленных свойств и качеств личности.

10. Фактором, инициирующим образование деформаций, являются ***возрастные изменения.*** Специалисты в области психогеронтологии отмечают следующие виды и признаки психологического старения человека:

- *социально-психологическое* старение, которое выражается в ослаблении интеллектуальных процессов, перестройке мотивации, изменении эмоциональной сферы, возникновении дезадаптивных форм поведения, росте потребности в одобрении и др.;
- *нравственно-этическое* старение, проявляющееся в навязчивом морализировании, скептическом отношении к молодежной субкультуре, противопоставлении настоящего прошлому, преувеличении заслуг своего поколения и др.;
- *профессиональное старение,* которое характеризуется невосприимчивостью к нововведениям, канонизацией индивидуального опыта и опыта своего поколения, трудностями освоения новых средств труда и производственных технологий, снижением темпа выполнения профессиональных функций и др.

Исследователи феномена старости подчеркивают, да и примеров тому много, что фатальной неизбежности профессионального старения нет. Это действительно так. Но нельзя отрицать очевидного: физическое и психологическое старение деформирует профессиональный профиль человека, отрицательно сказывается на достижении вершин профессионального мастерства.

Таким образом, мы определили основные детерминанты профессиональных деформаций специалиста. Это стереотипы мышления и деятельности, социальные стереотипы поведения, отдельные формы психологической защиты: рационализация, проекция, отчуждение, замещение, идентификация. Образование деформаций инициируется профессиональной стагнацией специалиста, а также акцентуацией черт характера. Но главным фактором, ключевой детерминантой развития

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

деструкций является сама профессиональная деятельность. Каждая профессия имеет свой ансамбль профессиональных деформаций.

В 1974 г. американский психолог Х.Дж. Фрейденберг ввел термин *«синдром эмоционального сгорания»,* характеризующий состояние истощения и усталости специалистов, находящихся в тесном общении с клиентами. В профессиональную группу людей, подверженных этому синдрому, были включены врачи, учителя, менеджеры. Проявление синдрома «эмоционального сгорания»приводит к возникновению дегуманизации, агрессивности, пессимизма, тревожности и иных разрушающих личность состояний и качеств.

Основанием для выделения деформаций стали диагностирующие семинары-тренинги актуализации профессионального развития. На тренинговых занятиях менеджерам предлагалось погрузиться в профессию, попытаться почувствовать, что хорошего и что настораживающего привнесла управленческая деятельность в индивидуальную жизнь каждого. Слушатели получали домашнее задание написать по предложенному сценарию психобиографию своего профессионального становления, подробно рассмотрев возможные профессиональные деформации. Применялся также ретроспективный анализ критических событий профессиональной жизни.

Анализ результатов диагностики показал, что степень выраженности деформации определяется *стажем* работы, *полом, содержанием* профессиональной деятельности и индивидуально-психологическими *особенностями* личности менеджера.

Основные профессиональные деформации менеджеров.

1. Авторитарность проявляется в жесткой централизации управленческого процесса, единоличном осуществлении руководства, использовании преимущественно распоряжений, рекомендаций, указаний. Авторитарные менеджеры тяготеют к различным наказаниям, нетерпимы к критике. Авторитарность обнаруживается в снижении рефлексии — самоанализа и самоконтроля менеджера, проявлении высокомерия и черт деспотизма.

2. Демонстративность — качество личности, проявляющееся в эмоционально окрашенном поведении, желании нравиться, стремлении быть на виду, проявить себя. Эта тенденция реализуется в оригинальном поведении, демонстрации своего превосходства, нарочитых преувеличениях, расцвечивании своих переживаний, в позах, поступках, рассчитанных на внешний эффект. Эмоции ярки, выразительны в проявлениях, но

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

неустойчивы и неглубоки. Известнаядемонстративность менеджеру профессионально необходима. Однако*когда она начинает определять стиль поведения,* то снижает качество управленческой деятельности, становясь средством самоутверждения менеджера.

3. Профессиональный догматизм возникает вследствие частого повтора одних и тех же ситуаций, типовых профессиональных задач. У менеджера исподволь формируется склонность к упрощению проблем, применению уже известных приемов без учета всей сложности управленческой ситуации. Профессиональный догматизм проявляется также в игнорированииуправленческих теорий, пренебрежительном отношении к науке, инновациям, в самоуверенности и завышенной самооценке. Догматизм развивается с ростом стажа работы в одной и той же должности, снижением уровня общего интеллекта, а также обусловливается особенностями характера.

4. Доминантность обусловлена выполнением менеджером властных функций. Ему даны большие права: требовать, наказывать, оценивать, контролировать. Развитие этой деформации определяется также индивидуально-типологическими особенностями личности. В большей мере доминантность проявляется у холериков и флегматиков. Она может развиться на основе акцентуации характера. Но в любом случае работа менеджера создает благоприятные условия для удовлетворения потребности во власти, в подавлении других и самоутверждении за счет своих подчиненных.

5. Профессиональная индифферентность характеризуется эмоциональной сухостью, игнорированием индивидуальных особенностей работников. Профессиональное взаимодействие с ними строится без учета их личностных особенностей. Профессиональное равнодушие развивается на основе обобщения личного отрицательного опыта менеджера. Эта деформация характерна для черствых, закрытых людей со слабо выраженной эмпатией, испытывающих трудности в общении. Индифферентность развивается с годами как следствие эмоциональной усталости и отрицательного индивидуального опыта взаимодействия с подчиненными и коллегами.

6. Консерватизм проявляется в предубеждении против нововведений, приверженности устоявшимся технологиям, настороженном отношении к творческим работникам. Развитию консерватизма способствует то обстоятельство, что менеджер регулярно репродуцирует одни и те же хорошо зарекомендовавшие себя формы и методы управления. Стереотипные приемы воздействия постепенно превращаются в штампы, экономят интеллектуальные силы менеджера, не вызывают дополнительных эмоциональных переживаний. По мере профессионализации эти штампы в

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

управленческой работе становятся тормозом развития организации, предприятия или учреждения.Обращенность в прошлое при недостаточно критичном к нему отношении формирует у менеджеров предубеждение против инноваций. Сказываются также возрастные изменения личности. С годами растет потребность в стабильности, приверженность устоявшимся и отработанным формам и методам управления.

7. Профессиональная агрессия проявляется в отсутствии стремления учитывать чувства, права и интересы подчиненных, приверженности к «карательным» воздействиям, в требовании безоговорочного подчинения. Конечно, в деятельности менеджера неизбежно принуждение. Агрессивность проявляется также в иронии, насмешках и навешивании ярлыков: «тупица», «бездельник», «хам», «кретин» и т.п. Агрессивность как профессиональная деформация обнаруживается у менеджеров с ростом стажа работы, когда усиливаются стереотипы мышления, уменьшаются самокритичность и способность конструктивно решать конфликтные ситуации.

8. Ролевой экспансионизм проявляется в тотальной погруженности в профессию, фиксации на собственных проблемах и трудностях, в неспособности и нежелании понять другого человека, в преобладании обвинительных и назидательных высказываний, безапелляционных суждений. Эта деформация обнаруживается в жестком ролевом поведении за пределами организации, предприятия, в преувеличении собственной роли и значения. Ролевой экспансионизм характерен *почти для всех* менеджеров, проработавших руководителями более 10 лет.

9. Социальное лицемерие менеджера обусловлено необходимостью оправдывать высокие нравственные ожидания подчиненных и коллег, пропагандировать моральные принципы и нормы поведения. Социальная желательность с годами превращается в привычку морализирования, неискренность чувств и отношений. Эта деформация с годами становится нормой социального поведения большинства менеджеров, и дистанция между декларируемыми и реальными жизненными ценностями увеличивается.

10. Поведенческий трансфер (проявление синдрома ролевого трансфера) характеризует формирование черт ролевого поведения и качеств, присущих подчиненным и вышестоящим руководителям. Поговорка «С кем поведешься — от того и наберешься» справедлива в отношении менеджеров правоохранительных органов: в их поведении, эмоциональных реакциях, речи, интонациях отчетливо проявляются психологические особенности правонарушителей.

Менеджеры вынуждены много внимания уделять нарушителям норм профессионального поведения. Нерадивые работники нередко оказывают сопротивление управленческим воздействиям, порождают трудности,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

провоцируют негативные эмоциональные реакции. Ненормативное поведение «трудных» работников — агрессивность, враждебность, грубость, эмоциональная неустойчивость — переносится, проецируется на профессиональное поведение менеджера, и он присваивает отдельные проявления отклоняющегося поведения.

11. Сверхконтроль проявляется в чрезмерном сдерживании своих чувств, ориентации на инструкции, уход от ответственности, подозрительной осмотрительности, скрупулезном контроле деятельности подчиненных.

Обобщенные характеристики профессиональных деформаций приведены в таблице:

Профессиональная деформация	**Психологические детерминанты профессиональной деформации**	**Проявление деформации в профессиональной деятельности**
Авторитарность	Психологическая защита — рационализация. Завышенная самооценка своих профессиональных способностей. Властность, агрессивность, схематизация мотивов подчиненных.	Жесткая централизация процесса управления. Преимущественное использование распоряжений, указаний, наказаний. Нетерпимость к критике, переоценка собственных возможностей, потребность командовать другими, черты деспотизма.
Демонстративность	Психологическая защита — идентификация. Завышенная самооценка «Я-образа». Акцентуация характера — эгоцентризм.	Чрезмерная эмоциональность, самопрезентация. Управленческая деятельность — средство самоутверждения на фоне профессионального коллектива. Демонстрация своего превосходства.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Профессиональн ый догматизм	Стереотипы мышления. Возрастная интеллектуальная инертность.	Стремление к упрощению профессиональных задач и ситуаций, игнорирование социально-психологических знаний. Склонность к мыслительным и речевым штампам. Преувеличенная ориентация на свой опыт.
Доминантность	Неконгруэнтность эмпатии. Индивидуально-типологические особенности. Акцентуации характера.	Превышение властных функций, склонность к распоряжениям, приказам. Требовательность и безапелляционность. Нетерпимость к критике коллег.
Профессиональная индифферентность	Психологическая защита — отчуждение. Синдром «эмоционального сгорания». Генерализация личностного отрицательного профессионального опыта.	Проявление равнодушия, эмоциональной сухости и жесткости. Игнорирование индивидуальных особенностей коллег. Негативное восприятие этических норм и правил поведения.
Консерватизм	Психологическая защита — рационализация. Стереотипные способы выполнения деятельности. Социальные барьеры. Хроническая перегрузка профессиональной деятельностью.	Предубеждение против инноваций. Приверженность устоявшимся профессиональным технологиям. Настороженное отношение к представителям других национальностей.
Профессиональн	Психологическая	Пристрастное

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ая агрессия	зашита — проекция. Индивидуально-типологические особенности. Фрустрационная нетолерантность.	отношение к инициативным, творческим и независимым работникам. Выраженная склонность к оскорбительным замечаниям, занижению оценок, насмешкам и иронии.
Ролевой экспансионизм	Стереотипы поведения. Тотальная погруженность в профессиональную деятельность. Самоотверженный «профессиональный кретинизм». Ригидность.	Фиксация на собственных личностных и профессиональных проблемах и трудностях. Преобладание обвинительных и назидательных суждений. Преувеличение значения своей роли. Ролевое поведение за пределами учреждения, организации.
Социальное лицемерие	Психологическая защита — проекция. Стереотипизация морального поведения. Возрастная идеализация личного опыта. Социальные экспектации.	Склонность к морализированию. Вера в свою нравственную непогрешимость. Вербальная нетерпимость к ненормативным формам поведения. Неискренность чувств и отношений.
Поведенческий трансфер	Психологическая защита — проекция Эмпатическая тенденция присоединения. Идентификация.	Эмоциональные реакции и поведение, свойственные вышестоящим руководителям и подчиненным. Асоциальные формы поведения.
Сверхконтроль	Психологическая защита —	Подавление спонтанности,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

	рационализация. Заниженная самооценка, социальные экспектации, возрастная инертность.	сдерживание самореализации, контроль за агрессивностью, ориентация на правила, инструкции, избегание серьезной ответственности. Стиль мышления инертный и несколько догматичный. Скупость эмоциональных проявлений, осмотрительность. В межличностных отношениях — высокая нравственная требовательность.

Таким образом, профессиональная деятельность способствует образованию деформаций — качеств, деструктивно влияющих на труд и профессиональное поведение. Профессиональная деформация личности неизбежна, но одних она приводит к потере квалификации, других — к равнодушию, третьих — к беспочвенному завышению самооценки и агрессивности, большинство же — к поиску средств профессиональной реабилитации.

Пути профессиональной реабилитации:

- повышение социально-психологической компетентности и аутокомпетентности;
- диагностика профессиональных деформаций и разработка индивидуальных стратегий их преодоления;
- прохождение обучения по программам личностного и профессионального роста;
- рефлексия профессиональной биографии и разработка альтернативных сценариев дальнейшего личностного и профессионального роста;
- профилактика профессиональной дезадаптации начинающего специалиста;
- овладение приемами, способами саморегуляции эмоционально-волевой сферы и самокоррекции профессиональных деформаций;
- повышение квалификации и переход в новую квалификационную категорию или на новую должность.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Методы управления стрессами

Можно классифицировать методы по типу инструментов, используемых для управления стрессом и сферы, на которую их использование направлено:

1)непосредственно **организационные** методы - это большой блок мероприятий, направленных на анализ структуры организации, ее целей и способов достижения этих целей с учетом требований стрессовых ситуаций.

Если мы вспомним факторы профессионального стресса из раздела 1.3., то увидим, что основной его причиной является содержание работы, поэтому сначала надо определить какой труд лежит в основе деятельности организации и какой труд необходим работнику для удовлетворения своих материальных и моральных потребностей. Для этого будет полезным узнать, что вкладывается в понятие качественного труда (источник:Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебное пособие):

—работа должна быть интересной;

—вознаграждение и признание труда должно быть справедливым;

—рабочая среда должна соответствовать современным санитарным нормам;

—надзор руководства должен быть минимален, но при этом осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость;

—работники должны участвовать в принятии решений относительно их работы;

—должны быть обеспечены гарантии работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами;

—должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

В условиях качественной трудовой жизни работник воспринимает значимость своей работы, ощущает ответственность за результаты и знает, насколько его труд эффективен (методология Р. Хекмана и Г. Олдхэма). Необходимо определять базовый объем работ, который позволяет работнику испытывать все эти три психологических состояния. Ощущение значимости труда можно реализовать за счет предоставления работнику возможности расширения количества трудовых навыков, определенности производственных заданий, повышения их важности. Ответственность за результаты труда можно усилить, предоставив работнику больше

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

самостоятельности. Осознание реальных результатов труда развивается, если работник получает ответную информацию.

Если выполняются предъявленные требования, то можно говорить о том, что работа приносит работнику полное удовлетворение и тогда организационные методы мы можем определить как совершенствование организации труда, направленное на то, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для удовлетворения высших потребностей человека - заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Получение такого удовлетворения - самое важное и полезное лекарство от стресса на работе, позволяющее имеющийся уровень стресса переводить в полезную форму - эустресс.

Для решения подобной задачи требуется:

а)рациональная организация рабочих мест - все подразделения в фирме должны иметь реальную производственную значимость, быть необходимыми в равной степени и функционально зависимыми друг от друга. Недостаток полномочий или их переизбыток, неравенство имеющихся ресурсов, неопределенность в понимании самой сущности выполняемой работы -мощные двигатели к развитию стресса, причем на всех уровнях персонала фирмы. Рационализация рабочих мест кроме решения перечисленных проблем предполагает также совершенствование производственных связей: налаживание всесторонней коммуникации и информационного обеспечения. Оформлено это может быть в штатном расписании организации и в должностных инструкциях для работников, где четко очерчивается круг выполняемых трудовых действий и их объем.

Очень интересен пример решения ситуации, когда управленческий стресс связан с постоянной нехваткой времени на консультирование сотрудников по возникающим у них вопросам - имеет место нерациональное распределение обязанностей.

Согласно новому правилу, сотрудник, представивший проблему для обсуждения, обязан подготовить записку с ответами на четыре следующих вопроса:

—В чем суть проблемы?

—В чем ее причина?

—Каковы возможные решения?

—Что конкретно вы предлагаете?

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

В результате сотрудники стали редко обращаться к руководителю за советом. Они поняли - для того, чтобы ответить на предложенные четыре вопроса, нужно собрать факты и проанализировать создавшееся положение. После этого в большинстве случаев нужда в консультациях руководителя отпадает. Когда же консультации все-таки необходимы, на них уходит лишь треть времени, тратившегося в прошлом. Дискуссия протекает упорядоченнее, в логической последовательности, и в результате принимается разумное решение.

б) разработка объема труда и увеличение его содержания - необходима
как для деятельности самой фирмы, так и для работоспособности самого работника. Требуется оптимальный расчет такого объема рабочей нагрузки, который не будет слишком большим, чтобы сотрудники теряли самооценку своих способностей и находились на грани стрессового истощения, или слишком маленьким, для того, чтобы сотрудники не начали переживать из-за низкой значимости, невостребованности своего труда. Что касается определения объема работ - это расчет количества различных операций, выполняемых работником и частота их повторения. Объем называют узким, если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы называют широким, если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко. Содержательность работ определяется степенью влияния, которое работник может оказать на работу и рабочую среду. Она зависит от степени самостоятельности в планировании, выполнении, определении ритма работы, от участия в принятии решений. Работу можно реорганизовать, изменив ее объем или содержательность. Расширение объема и обогащение содержания работы - это два наиболее широко применяемых современных метода совершенствования организации труда.

в)подбор и расстановка кадров должны осуществляться на основании должностных инструкций, в которых должны быть четко прописаны обязанности и права работника, а также составлен его приблизительный профессиональный портрет, который включает в себя и социально-психологическую оценку. Здесь уместно обратиться к разделу 1.2., где указаны категории групп работников, наиболее уязвимых для стрессового проявления - это поможет заранее спрогнозировать появление характерных симптомов и своевременно применять методы антистрессовой защиты.

г) уместно при найме на работу и в процессе ее выполнения проводить
оценку способностей, потребностей и склонностей подчиненных и выбор

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

соответствующего объема и типа работы для них. Можно увеличивать нагрузку, когда они добьются успеха при выполнении заданий (если они

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

этого желают). В подходящих случаях можно делегировать полномочия и ответственность. При найме целесообразно включать в набор вопросников тест на стрессоустойчивость, если выполняемая функция связана с такими условиями работы.

д)обеспечение моральной и материальной заинтересованности работника в результатах труда, обеспечение надлежащего вознаграждения за эффективную работу, т.е. постоянная работа на повышение мотивации сотрудников.

2**)технологические и технические методы** - определяют формирование адекватной организации производственного процесса и условий его протекания. Предполагают совершенствование условий труда предпочтительно в двух направлениях:

а)разработка и оптимизация оптимальных режимов труда и отдыха -происходит с опорой на анализ кривой работоспособности человека. Такой анализ позволяет выделить критические моменты, когда резко снижается производительность и растет утомление. Время назначения перерыва должно приходиться на начальные периоды изменения состояния, т.е. предшествовать появлению выраженного сдвига на кривой работоспособности.

Кривые работоспособности - это зависимости между эффективностью деятельности и временем ее выполнения. Наиболее типичные стадии: в начале работы наблюдается период врабатывания (включает в себя также фазы мобилизации, первичной реакции и гиперкомпенсации), затем следуют периоды оптимального выполнения деятельности, утомления и "конечного порыва". Однако их продолжительность, чередование и степень выраженности определяются воздействием множества факторов и могут варьировать вплоть до полного выпадения некоторых из них. Перенапряжение возникает на последних стадиях кривой работоспособности, восстановление работоспособности происходит лишь после прекращения работы, но если период отдыха не очень продолжительный, то может наблюдаться эффект накопления утомления, что приведет к истощению организма.

Здесь стоит учитывать мнение, что благоприятный эффект коротких и частых пауз значительнее, чем более продолжительных и редких. Действительно, для многих видов труда, особенно монотонных, наличие частых коротких перерывов для отдыха весьма желательно. Естественно, не надо забывать и об индивидуальных особенностях физической и психической конституции работников, в соответствии с которыми разные

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

люди имеют различные возможности и границы в работоспособности и производительности.

б) усовершенствование орудий и средств труда, оборудования и самой технологии производства - особенный вопрос, учитывая стремительное развитие электроники. Организации, использующие поточно-массовую технологию, по каким-то причинам не применяющие автоматические линии, имеют меньше возможностей совершенствования организации, чем предприятия, выпускающие единичную продукцию. Наилучшие возможности для прогрессивной организации труда открываются при создании новых заводов, предприятий, учреждений. В случае же модернизации старого предприятия надо учитывать, что отдельные категории лиц (чаще пожилого возраста) могут негативно относиться к внедрению инноваций, и потребуется применение к ним дополнительных мер урегулирования стресса, но уже связанного с другими причинами.

в)отдельное направление возникает при решении проблемы, связанной с возникновением экстремального фактора стресса в результате монотонности труда - чередование функций в процессе выполнения работы. Можно использовать метод антистрессовой защиты в виде переключения внимания, но направить его на продуктивное для предприятия действие - выполнение обязанностей, совершенно различных по своей природе.

3)**физиологические методы** - призваны восстанавливать психофизиологическое состояние работников с целью повышения их физического здоровья:

—оптимизация питания;

—фармакотерапия;

—массаж и самомассаж;

—занятия йогой, производственной гимнастикой; —профилактика и

лечение профессиональных заболеваний, —нормализация экологических

факторов производственной среды и др.

4)**социально-психологические** - включают создание благоприятного социально-психологического климата, разработку антистрессовой программы и профилактику неблагоприятных состояний.

Для создания благоприятного климата нужны как внутренние совершенствования - комплектование кадров все же следует проводить с учетом совместимости различных типологий характеров человека, стремясь при этом сочетать людей с общими моральными, культурными ценностями,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

не обладающих слишком разными материальным и социальным статусами. И необходимы внешние факторы, такие как перечисленные в первом пункте плюс дополнительно особенности руководства коллективом. Здесь уместно отметить рекомендации руководителю для формирования позитивного отношения работников к управлению и собственному месту в организации:

—Следует разрешать подчиненным отказываться от выполнения какого-либо задания, когда у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо выполнить это задание, нужно объяснять его важность и установить приоритеты.

—Нужно использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной конкретной ситуации.

—Следует быть наставником по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Что касается антистрессовой программы, то она будет приведена ниже в отдельном разделе, а психопрофилактика неблагоприятных состояний в себя может включать:

а) психотерапия;

б) функциональная музыка;

в)аутогенная тренировка и гипноз;

г) цветовое оформление помещений;

д)создание кабинетов психической разгрузки.

Для каждой конкретной производственной ситуации комплекс психопрофилактических мероприятий разрабатывается в результате значительной аналитической работы, предполагающей диагностику специфики конкретных неблагоприятных состояний и выбор наиболее эффективных действующих на них методов.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

VII. ТЕХНОЛОГИЯ И МЕТОДЫ КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

1. ПРОЦЕСС КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ332
2. АЛГОРИТМ ПРОЦЕССА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ
3. МЕТОДЫ КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ
4. Методы направленного поиска

ВВЕДЕНИЕ

Первоначально систематизация методов решения проблем в группах была задумана специалистами менеджмента как введение в концепцию всеобщего качества предприятий (организаций). Впервые данные методы были систематизированы в книге Майка Робсона«От идеи к решению: использование потенциала управленческой группы», опубликованной в Великобритании MRA International в 1988 году. Книга выдержала несколько переизданий в Великобритании и США и с успехом была использована на практике ведущими фирмам и этих стран.

С тех пор сфера применения данных методов была значительно расширена. В настоящее время методы решения проблем в группах могут использоваться в различных сферах деятельности предприятий:

• управленческой,

• конструкторской,

• технологической,

• рекламной и других, где существует необходимость применения методов коллективного решения проблем.

1. ПРОЦЕСС КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Без проблем, больших или малых, не функционирует ни одно предприятие. Проблемы существуют в любой сфере деятельности коллектива. Чаще всего - это проблемы управленческие и организационные. Но не исключено возникновение проблем и в конструкторско-технологической деятельности служб предприятия. В основе любого решения стоит человек, а человеку свойственно ошибаться в силу различных причин. И следствием такой ошибки может явиться проблема.

Чаще всего реагируют на возникновение проблемы только тогда, когда она становится очевидной, и нет возможности отложить ее решение. А большинство проблем просто не замечают, раздражаясь, сталкиваясь с трудностями, думают, что это издержки работы, и не предполагают того, что все это можно изменить.

Дело в том, что очевидная (или видимая) проблема на самом деле только часть ее. Существует еще и невидимая ее часть, которую не так уж сложно

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

обнаружить и изучить, гораздо тяжелее выявить корни проблемы, т. е. причины ее возникновения.

Важно знать, что одну и ту же проблему по-разному видят, оценивают и понимают руководители и сотрудники предприятия. Связано это с индивидуальностью личности: они занимают разные должности, имеют разное образование и опыт работы - и в силу этих причин каждый видит одну и ту же проблему под разным углом. Кроме того, решение проблем на предприятиях затрагивает как интересы многих групп, так и отдельных сотрудников.

В связи с этим в процессе решения проблем необходимо:

• учесть видение и понимание проблем работающими,

• обменяться мнениями.

• для определения корней проблемы применить нестандартное мышление,

• принять общее решение.

Повторяющиеся проблемы возникают в ходе выполнения стандартных процедур, рассчитанных на достижение специфических результатов компании (например, проблем качества или эффективности), и делятся на проблемы общего подхода и ошибки или вариации в специфических процедурах. Их также можно разделить на измеримые(количественные), или неизмеримые (качественные).

Эффективное решение повторяющихся проблем требует проведение тщательного анализа с целью установления причины проблемы, которая позволит исправить или отрегулировать ситуацию. Необходимо «сужать» и детализировать проблемное пространство для выяснения источника проблемы и реализации наиболее эффективного решения.

«Девственными» проблемами считаются те, которые являются новыми для предприятия и зачастую они связаны с высокой степенью неопределенности и в отношении методов и в отношении результатов (например, создание нового продукта). Таким проблемам обычно предшествуют внутренние или внешние изменения.

Для эффективного решения «девственных» проблем необходимо рассмотреть достаточное количество перспектив. Работа с «девственными» проблемами наиболее предпочтительна для решения в группе, т. к. эти проблемы требуют большой согласованности и видения новых перспектив.

Можно отметить, что существует много проблем, с которыми достаточно хорошо справится сам индивидуум. Но не меньше проблем эффективно можно решить, только работая в группе. При этом необходимо четко понимать когда, как и какие проблемы плодотворно решать групповым методом.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

В каких же случаях целесообразно отдавать решения проблем в группы?

1. Когда проблема затрагивает интересы многих людей, при этом каждый из них имеет свой взгляд на проблему. В этом случае желательно учесть все точки зрения, прежде чем прийти к какому-либо решению.

2. Если проблема может иметь несколько верных решений, и правильный подход к решению проблемы должен учитывать взгляды разных людей.

3. Когда важнее для дела не само решение, а его согласованность между участниками.

Описанные выше ситуации все чаще встречаются в практике деятельности российских предприятий. Поэтому решение проблем в группах можно определить как стратегический фактор совершенствования их деятельности. Хотя еще немногие предприятия и организации в настоящее время работают в соответствии с принципами всеобщего управления качество мили стратегического маркетинга, но, несомненно, они думают об этом и рано или поздно придут к этому решению, так как именно эти направления деятельности способствуют повышению эффективности работы предприятия.

Решение проблем в группах имеет реальные преимущества, если для этого правильно выбрана ситуация и хорошо подготовлены люди.

Решение проблем в группах способствует:

• Совершенствованию процесса обсуждения.

• Поиску оптимального решения.

• Овладению участниками группы навыками совместной работы.

• Развитию творческого мышления у сотрудников.

• Более высокому уровню согласования конечного решения.

• Возможности участия в решении проблем сотрудников всех уровней организации.

Сформулируем потенциальные плюсы и минусы решения проблем в группе:

Преимущества:

• Рассмотрение проблем группой позволяет шире взглянуть на проблему и провести тщательный ее анализ.

• В ходе работы группы участники демонстрируют больше знаний, находят больше доводов и выдвигают больше вариантов решения.

• В проведении дискуссии уточняется постановка проблем и уменьшается неопределенность в отношении возможных вариантов действий.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

• Участие в принятии решений способствует удовлетворению работников и стимулирует высокую активность в их претворении.

Недостатки:

• Процесс группового обсуждения занимает много времени.

• Компромиссные решения могут не удовлетворить никого (выбранный вариант выгоден не столько организации, сколько самим участникам процесса).

• В процессе совместной деятельности члены группы могут стать настолько лояльными ей, что групповые нормы начинают препятствовать высказыванию различий во взглядах и разнообразию мнений.

• Когда решение принимается в группе, не всегда ясно, кто конкретно несет ответственность за принятое решение.

2. АЛГОРИТМ ПРОЦЕССА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Как уже упоминалось ранее, проблемы в деятельности предприятия бывают большие и малые. Решение текущих проблем оставим менеджерам разного уровня и сосредоточимся на самых важных, которые необходимо всесторонне рассмотреть и найти рациональное решение.

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности ее решения. Проблема возникает тогда, когда полученные предприятиям результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты его деятельности требуют улучшения.

Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов(альтернатив). Поэтому процесс решения проблемы обычно представляется как конечное число этапов:

• возникновение проблемы,

• диагностика проблемы,

• формулировка ограничений и критериев для принятия решения и выявление

альтернатив,

• выбор наилучшего варианта решения,

• реализация решения,

• оценка результатов и обратная связь.

Рассмотрим весь процесс решения проблем в группе в виде алгоритма, который поможет ее участникам не пропустить те или иные этапы в зависимости от условий постановки проблемы.

Постановка и формулирование проблемы

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Начальные условия для данного этапа - проблема определена или нет. Целевые группы и группы в подразделениях работают с четко определенной проблемой. Именно возникшая проблема является причиной для начала работы такой группы и для ее формирования.

Для кружков качества и команд улучшения работа по решению проблем начинается с выявления (постановки) проблемы.

Далее следует четко сформулировать определение проблемы. Иногда это бывает ненужным (т. к. конкретная формулировка проблемы уже определена). Если же проблема только выявлена в процессе обсуждения, то формулирование необходимо провести обязательно, т. к. неправильное понимание проблемы не приведет к эффективным результатам ее решения.

Анализ проблемы

Это обязательный этап в процессе решения проблем для любых вариантов предварительной постановки и формулировании проблемы. Анализ предполагает поиск корней возникновения проблемы, рассмотрение всех причин, вызывающих ее появление.

Сбор информации

При анализе проблемы выявляется большое множество причин ее появления. Требуется определиться с тем, какие из причин наиболее сильно влияют на проблему. Если определение этих причин поддается количественному измерению (т. е. можно собрать статистические данные о том, как часто эти причины проявляются или можно определить материальные затраты (или убытки), вызываемые причиной и т. д.), то необходимо собрать дополнительные сведения, чтобы лучше представить картину происходящего. Четко определенные критерии сбора данных часто позволяют выявить новые (невидимые) причины рассматриваемой проблемы.

Интерпретация данных

Чаще всего необходимо провести анализ собранных данных, чтобы сделать определенные выводы. Этот этап может быть последовательным в пределах всего процесса решения проблем так и начальной стадией (постановкой проблемы). Такой вариант может быть на тех предприятиях, где применяются методы управленческого учета или работает система менеджмента качества. В этом случае данные обо всех важнейших процессах предприятия собираются постоянно в различных критических точках и затем проводится их анализ(интерпретация). В случае появления каких-либо отклонений встает вопрос о нарушении процесса и возникновении проблемы.

Поиск решений

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

На данном этапе важно найти и рассмотреть все возможные варианты решения проблемы. Чем больше этих вариантов будет рассмотрено,тем лучше. Одновременно следует определить ограничения для реализации решения на данном предприятии (материальные возможности, наличие квалифицированных кадров, наличие острой конкуренции, законы и этические соображения и т. д.).

Задача данного этапа - выявить наиболее реалистичные альтернативные решения проблемы и предварительно оценить их. Для сопоставления решений необходимо найти наиболее важные стандарты (или критерии), относительно которых можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной проблемы.

Анализ эффективности решений

На этом этапе необходимо помнить о том, что главный принцип успешного решения проблемы - это опора на факты, а не на предположения. Следует оценить все оставшиеся после предварительного обсуждения на предыдущем этапе, применив к ним одинаковые, наиболее важные критерии. При анализе альтернатив следует учитывать такие критерии, как затраты на реализацию, срок осуществления решения и его эффективность, а также влияние данного решения на дальнейшее развитие предприятия.

Представление(презентация)результатов

Так как над процессом решения проблемы работала целая группа специалистов, то этот этап необходим, чтобы оценить целесообразность ее деятельности и получить одобрение руководства по реализации принятого решения, т. е. внедрения его в производство. Группа должна с учетом основных правил проведения презентаций подготовить и представить результаты руководству. Руководство предприятием может принять два решения: одобрить или не одобрить предложенный проект. В случае одобрения группа приступает к реализации решения. Если проект решения руководством не одобрен вследствие недостаточной проработки проблемы, то или группа должна вернуться к рассмотрению вариантов решения и рассмотреть все ранее отвергнутые альтернативы, или проект закрывается.

Реализация решения

В зависимости от значимости и объема принятое решение может быть реализовано либо отдельными специалистами, либо специально созданной проектной группой. Особенность данного этапа состоит в том, что к работе по реализации решения могут привлекаться специалисты, не состоящие в группе. Но члены группы по решению проблем должны обязательно принимать участие в осуществлении проекта и контролировать ход его выполнения.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Мониторинг и оценка результатов

В процессе реализации проекта следует постоянно контролировать ход результатов данного процесса на предмет его соответствия запланированным показателям. Следует определить показатели(измерители), на основании которых можно судить о результативности реализуемого решения и при необходимости корректировать ход процесса. Необходимо корректировать процесс по любым и мелким, и крупным отклонениям, таким, как неправильное определение задачи, причины или решения.

В реализации данного этапа группа должна принимать активное участие, т. к. никто кроме ее участников, не знает так хорошо существо рассматриваемой проблемы.

Следует заметить, что фактическое число этапов определяется самой проблемой и условиями, ее сопровождающими. Это относится и к начальным условиям работы группы:

• проблема уже сформулирована, и группе предстоит найти ее решение,

• проблема выявлена на основании каких-либо статистических, маркетинговых или иных данных,

• группе предстоит рассмотреть от начала до конца проблему, от решения которой зависит вся дальнейшая деятельность предприятия,

• для решения не требуется сбора данных или интерпретации их вследствие специфики проблемы и т.д.

3. МЕТОДЫ КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Эффективность создания конкурентоспособной продукции зависит не только от выбора стратегии, но и от средств, ее реализующих. Неправильно принятые решения ведут не только к финансовым потерям, но могут привести к потере своей доле на рынке. Поэтому главное должно быть уделено тому, чтобы активизировать творческую деятельность сотрудников предприятий и использовать такие методы, которые станут основополагающими при постановке задач и решении проблем, направленных на совершенствование продукции и услуг, т. е. нахождения и реализации оптимальных решений.

Все известные (наиболее значимые) методы, используемые при постановке и формулировании проблем, обработке и анализе информации, а также поиске и анализе решений, можно условно разделить на 4 группы.

1. Метод проб и ошибок

Суть данного метода заключается в бессистемном переборе всевозможных вариантов, как правило, в привычном для человека, решающего проблему направлении. Применяется такой метод обычно для

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

решения несложных задач, он экономически нецелесообразен, т. к. на решение проблемы уходит много времени и средств.

2. Методы психологической активизации творчества

Эти методы активизируют процесс выдвижения новых идей и поиск решения. Основной целью данных методов считается принцип предпочтения количества выдвигаемых идей их качеству на этапе генерирования, который отделен от процесса оценки.

3. Методы систематизированного поиска

Данные методы позволяют упорядочить перебор вариантов и увеличивать их число. Они основаны на использовании различных аналитических подходов (системного и функционального) в сочетании с приемами борьбы с психологической инерцией. Данные методы ярко выражают суть технологии решения творческих задач, но область применения этих методов ограничена, т. к. их трудно использовать при решении сложных задач, и они не гарантируют получение оптимального решения, потому что нет критериев оценки полученного результата.

4. МЕТОДЫ НАПРАВЛЕННОГО ПОИСКА

Это алгоритмические методы, при использовании которых процесс мышления не хаотичен, а четко организован и управляем. Наиболее распространенная методика ТРИЗ(теория решения изобретательских задач) предполагает выработку диалектического мышления и снижение психологического барьера, развитие творческого воображения и т. д.

Но есть у ТРИЗ и некоторые недостатки: трудности в освоении метода и необходимость постоянного тренинга, отсутствие постановки задачи, получение идеи без доведения до конструктивного решения, недостаточная эффективность в решении некоторого класса задач.

Индивидуально каждый может решать проблемы, интуитивно выбирая различные варианты своих действий. Для того чтобы решать проблемы в группе, нужны специальные методы, позволяющие участникам работать конструктивно, иначе вряд ли группа добьется хороших результатов.

В мировой практике (Япония, европейские страны, США) с успехом используются принципы и методы коллективного решения проблем. В процессе групповой работы используются в основном методы систематизированного поиска, психологической активизации творчества и методы, называемые «инструменты качества».

Для каждого этапа процесса решения проблем в группе предлагается использовать один или несколько различных методов. Необходимо заметить, что некоторые из данных методов могут применяться на разных этапах. На

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

рисунке 7 представлена структура соотношений методов и этапов процесса решения проблем в группах.

Следует заметить, что т. к. процесс решения проблем осуществляется группой, то важно определиться с правилами коллективного обсуждения. Наиболее эффективным при групповой работе является обсуждение, основанное на принципах мозгового штурма.

Мозговой штурм - это главный творческий метод, применяемый в группах. При решении проблем используется много методов и практически в каждом из них используется методика мозгового штурма, овладение которой является основополагающим фактором процесса коллективного решения проблем. Существует много различных правил, необходимых для эффективного применения мозгового штурма.

Рассмотрим кратко методы коллективного решения проблем для каждого этапа процесса.

Постановка и формулирование проблемы

Необходимо уделить особое внимание постановке и формулировке реальной проблемы, иначе дальнейшее рассмотрение и реализация неправильно определенной задачи не принесет желаемых результатов и группа потратит время впустую. Определить имеющиеся на предприятии проблемы можно различными методами.

Метод «бритва Оккама» - его лучше всего использовать при поиске проблем предприятия, которые еще не стоят остро, но их необходимо обозначить и определить, какие из них следует решать в первую очередь.

Диаграмма сродства - позволяет сгруппировать родственные данные в структуре рассматриваемой проблемы, а также точнее определить формулировку. Данный метод лучше всего применять для рассмотрения формулировок проблем, касающихся любых улучшений или изменений процессов, а также деятельности организации в целом.

Древовидная диаграмма - применяется, когда в процессе постановки проблемы необходимо исследовать все возможные части, касающиеся проблемы, или когда неясны сформированные пожелания потребителей в отношении продуктов. Следует отметить, что на данном этапе и в предложенных методах широко используется принципы «мозгового штурма».

Анализ проблемы

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Для эффективного анализа проблем применяются методы, признанные на практике наиболее подходящими для работы в группе.

Диаграмма «рыбьи кости» (или иначе она называется причинно-следственной диаграммой Исикавы) была разработана японскими учеными для научно-исследовательской работы, а затем предложена для решения проблем качества на производстве. С помощью этой диаграммы можно определить все причинно-следственные связи, влияющие на проблему.

Диаграмма шести слов основана на применении формулирования вопросов по известной формуле 5W1H (вопросы со словами Кто? Что? Почему? Где? Когда? Как?).Использование данной диаграммы позволяет рассмотреть проблему со всех сторон и учесть все факторы, влияющие на нее.

Диаграмма связей - позволяет установить связи в сложной проблеме, которые трудно рассмотреть при помощи диаграммы «рыбьи кости».

Сбор данных

Часто после определения и анализа проблемы участникам группы не хватает информации, которая бы давала полное представление о существующей ситуации. В принятии решений необходимо всегда опираться на факты, а не на интуицию. Не всегда сбор информации нужно проводить, но в случае, когда это необходимо, данный этап может стать наиболее важным в процессе решения проблем. Наиболее простым методом, позволяющим легко собрать нужную информацию, является один из простых инструментов качества - *контрольные листки.*

Интерпретация данных

Иногда на основе собранной информации можно сразу сделать выводы о существующей ситуации. Когда это невозможно - нужно обязательно провести анализ данных. Наиболее лучший способ представления данных -визуальный, оформленный в виде построенных по результатам полученных данных графиков и диаграмм. Участникам групп по решению проблем предлагается ознакомиться с двумя наиболее распространенными и удобными для коллективной работы методами: *диаграммой Парето и гистограммами.*

Диаграмма Парето - помогает определить, какие из имеющихся элементов проблемы оказывают наибольшее влияние на возникновение проблемы.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Гистограммы - помогают увидеть, стабильно ли протекает процесс или работает система, а также в какой степени он подвержен вариабельности. Задачей данных методов является обнаружение в собранной информации определенных закономерностей, помогающих сделать выводы и принять эффективные решения.

Поиск решений

Задачей данного этапа является поиск альтернативных решений осуждаемой проблемы и оценка их с целью дальнейшего рассмотрения. Для поиска решений могут быть использованы методы, основанные на принципах мозгового штурма (метод «бритвы Оккама», диаграмма сродства, древовидная диаграмма), которые будут подробно рассмотрены в главе 5 «Постановка и формулирование проблемы».

После того как определены все возможные варианты решений, необходимо их предварительно оценить. Для этого участникам коллективного решения проблем следует воспользоваться наиболее удобными методами: *анализ силового поля, модифицированный метод Дельфи, матричная диаграмма, обмен мнениями, коллажи и фантазии.* Каждый из этих методов применяется для рассмотрения вариантов решения различных видов проблем.

Анализ силового поля - применяется при рассмотрении проблемы как баланс двух противоположно направленных сил (силы и факторы содействующие решению проблемы и препятствующие ее решению).

Модифицированный метод Дельфи - это процесс, в результате которого участники группы приходят к согласию относительно выбора решения проблемы, не прибегая к открытой дискуссии.

Матричная диаграмма - служит для выявления важности различных связей между данными, характеризующими варианты решения проблемы.

Обмен мнениями - предназначен для конструктивного обсуждения вариантов решения проблем, когда участники распадаются на два противостоящих лагеря, каждый и которых твердо придерживаются своего варианта решения проблем.

Коллажи и фантазии - метод используется в случаях, когда проблемы и мнения участников группы о них очень сложно сформулировать словами.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Анализ эффективности

После предварительной оценки вариантов решения остается немного альтернатив, которые необходимо рассмотреть более серьезно на предмет реализации. Альтернативы предлагается обсудить с точки зрения затрат на реализацию, а также по нематериальным (неколичественным) критериям, которые влияют на будущую деятельность предприятия. Главная цель данной оценки -выявить необходимые изменения в части ресурсного обеспечения, практики управления и организации принятого решения. На данном этапе возможно участие специалистов, которые помогут оценить эффективность реализации того или иного решения.

Реализация решения

Реализация решения - практически самый важный этап в процессе решения проблем. Целью данного этапа является определение того, что включает в себя проект реализации принятого решения и рассмотрения методов, позволяющих распланировать, выполнять и контролировать ход работ. Для этого лучше всего использовать методы построения *логической и стрелочной диаграмм.* Кроме того, рассматриваются основные правила исполнения проекта.

Логическая диаграмма - строится по принципам построения древовидной диаграммы(детализация планируемых мероприятий по уровням) и диаграммы связей (установление связей между уровнями и отдельными мероприятиями).

Стрелочная диаграмма - инструмент, позволяющий спланировать оптимальные сроки выполнения всех необходимых работ для скорейшей и успешной реализации цели.

Мониторинг и оценка результатов

На данном этапе осуществляется наблюдение за результативностью реализуемого решения и его оценки с целью внесения необходимых корректив. Нельзя рассматривать принятое решение как окончательное, так как не все сразу можно оценить и предвидеть.

Кроме того, даже если все предусмотрено, свои коррективы могут внести изменения внешней среды. Наблюдения за процессом реализации позволяют выявить и более существенные моменты, такие как неправильно сформулированная проблема, причина ее вызывающая, а также выбранное решение.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время, в условиях интенсивного развития бизнеса и возрождения отечественное промышленности становится актуальной тема технологий работы с персоналом.

Квалифицированные кадры - наиболее важный аспект в функционировании любого предприятия. Именно от персонала, его лояльности, опыта, знаний зависит вся деятельность предприятий. Очень важно руководителям предприятий, в погоне за прибылью, не забывать об этом.

Технологии коллективной работы наиболее часто применяются в деятельности различных подразделений любого предприятия, но чаще всего вся эта работа сводится к обычному обсуждению, решаются текущие задачи, без углубленного рассмотрения проблем, в силу чего они возвращаются вновь и вновь; предлагаются стандартные решения, которые являются малоэффективными. В книге предлагаются простые в освоении и применении творческие методы работы групп по решению проблем, которые используют потенциал коллективного разума, нестандартные идеи, что повышает результативность и эффективность принятых решений.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ТЕХНОЛОГИЯ И МЕТОДЫ КОЛЛЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Процесс принятия управленческого решения на основе достоверной и оперативной информации позволяет достигать существенного снижения факторов риска, то есть тех потерь, которые вызываются неправильными и неточными решениями. Такое снижение достигается, главным образом, за счёт проводимой информационно-аналитической работы, способствующей получению достоверной картины происходящих на предприятии процессов и позволяющей сопоставить, агрегировать различные показатели управленческой деятельности. В конечном итоге, выявляются тенденции и факторы, влияющие на качество управленческих решений развитие бизнеса в целом.

Одна из основных проблем управления - обоснованность, правильность и своевременность принятия решений менеджерами различных уровней управления при достижении главных целей предприятия, как в оперативном, так и в стратегическом плане.

На предприятии эта проблема проявляется в том, что менеджер принимает решения, чаще всего опираясь на косвенные данные, поступающие с опозданием. В этом случае эффективность управленческого решения в большей степени зависит от интуиции менеджера высшего звена.

В основе второго этапа выработки решений лежит проблемы, определённые предшествующим опытом диагностики. На всех этапах исследования важна преемственность, но подходы к реализации этапов различны. Если на этапе диагностики был важен тщательный сбор информации, её анализ и синтез, то на этапе выработки решений решающее значение имеет процесс сопоставления полученной информации, возможностей предприятия эту информацию использовать и, собственно, целей предприятия.

Выработка решений как процесс в идеальном случае носит групповой характер, поэтому необходимо рассмотреть принципы работы, как основополагающие в принятии решений.

Итак, под групповой работой мы понимаем совместную деятельность людей, направленную на выполнение определённых задач. Цель исследователя - установить широкое поле межличностного общения.

Цели групповой работы могут быть следующими: улучшение информированности сотрудников; оптимизация горизонтальной и вертикальной коммуникации и взаимопонимания членов предприятия; генерация новых идей (работа в группе повышает активность отдельных её членов и стимулирует их к нахождению новых идей).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Проблемные (тематические) группы строятся по добровольно-принудительному принципу. В проблемных группах предполагается обучение, программа, её реализация, использование креативных методов.

Задача групповой динамики - оптимально структурировать группу и вовлечь максимум знаний и умений на фоне взаимного раскрытия и непринуждения. Исследователь задаёт нестрогое фиксирование ролей, правила ролевого распределения, отношения лидерства.

В своей работе группа проходит пять последовательных этапов для достижения результата. Первый этап - информационный. Участники получают некоторую информацию. «Информинг (informing))).

Второй этап - возникновение конфликта, провоцирование инновационного процесса. «Конфликтинг (storming)).

Третий этап - в процессе разрешения конфликта вырабатываются некоторые нормы и правила, которые дают возможность для дальнейшего плодотворного сотрудничества. «Норминг (norming))).

Четвёртый этап - возникают некоторые изменения в нормах, ценностях, установках группы. «Перформинг (performing)).

Наивысшая степень - кооперация в группе, возникновение команды. «Девелопинг (developing)), то есть развитие группы.

Групповая работа строится по трём основным линиям:

1-я линия - анализ ситуации через позиционный анализ. При подборе группы по позиционным основаниям исследователь всегда получает разное видение одной и той же проблемы, а также в целом функционирования одного и того же подразделения, предприятия. То, что значимо для одних, совершенно неожиданно может оказаться не интересно для других членов группы, и наоборот. Каждый из членов группы видит известную новизну в сочетании представлений о ситуациях, которые сложились в подразделении, и кроме того обсуждаются причины таких расхождений, почему у группы складываются столь разные представления о том, что происходит. Исследователь предполагает на этой стадии определить основных участников этой ситуации, влияющих на положение дел, и тут же возможны расхождения. Предполагается выделить управляемые и неуправляемый параметры ситуации, то есть то, что зависит от сотрудников подразделения, а что не зависит.

2-я линия - выявление проблем по тем же методическим основаниям, что и в организационной диагностике. В групповой работе осмысление полученного материала, активизация коллективного мышления -преумножение возможностей группы таким образом, что её общий потенциал становится выше суммы индивидуальных потенциалов. Задача

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

исследователя - обеспечить взаимоусиление участников работы при помощи следующих методов и приёмов:

- интерпретация слов друг друга;
- «активная пауза», выражение отношения к сказанному;
- групповая саморефлексия;
- конференция идей;

визуализация, фасилитация;

- эффект саморефлексии, осознание собственного опыта, самоосмысление [1].

3-я линия - поиск решений, выявление конкретных проблем. Разработка программы реализации этих решений, работа по содержанию, где результат -это решение проблемы. Доминанта - это основная характеристика результата, который должен быть получен.

Оставаясь «в тени), исследователь должен стимулировать группу к выработке решений. Он выступает прежде всего как координатор, который направляет деятельность группы, наблюдает за тем, что происходит в группе, ненавязчиво оказывает влияние на ход работы в группе, оказывает влияние на её темп.

В результате групповой коммуникации может быть выработано решение, которого до этого не было ни у одного их участников этой группы и не появилось бы даже при их взаимодействии, если бы исследователь не использовал специальные технические приёмы. Можно использовать такие методы, как саморефлексия, социодрама, игровой метод, сценарный метод, эксперимент.

Заблуждение руководителя относительно эффективности собственных действий и его представления о функционировании предприятия зачастую неадекватны. Подобные противоречия призван решать исследователь, подводя руководителя к принятию решения.

Результатом групповой работы являются: новые идеи, программы деятельности, команды управления, ценности, установки, мотивация. Вышеуказанное обеспечивается за счёт реализации разновидностей групповой работы, которые, на наш взгляд, необходимо рассмотреть. Тренинг как разновидность групповой работы - это пограничный вид услуг, находящийся между консалтингом и обучением. Тренер по управлению не рекомендует управленческие решения по конкретным проблемам, а транслирует свои знания о том, каким образом они применимы в практических ситуациях, и предоставляет информацию по соответствующей проблематике. Тренинги проводятся в форме, максимально приближенной к практике. Помимо осуществления обучающей функции тренинг способствует налаживанию контактов и последующего взаимодействия

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

между исследователем и менеджерами. Этим тренинг близок к обучающему консультированию. Одна из разновидностей тренинговых программ -психологическая (форма занятий с руководством и специалистами предприятия, позволяющая укрепить и развить психологические качества последних, обучить наиболее эффективным методам поведения и коммуникации).

Метод экспертных оценок подразумевает использование индивидуальных высказываний, а затем их математическую, логическую обработку. Метод включает опрос по специальной выборке лиц и получение картины некоторых совпадений или расхождений во мнениях. Каждый оценивающий не знает мнения другого, сами по себе задаваемые вопросы воздействуют на мнения опрашиваемых, и их мнения часто вырабатываются именно в процессе формулирования ответов на этот вопрос, процесс выработки мнений носит индивидуальный характер.

Обращаясь к игровым методам, отметим, что они особенно продуктивны в ситуациях, когда необходимо, чтобы сотрудники того или иного подразделения самостоятельно прошли путь осознания проблем своего подразделения и нашли решение одной из них или блока взаимосвязанных проблем.

Сущность игрового метода состоит в имитации, моделировании некоторых реальных ситуаций для отработки навыков поведения в сходных обстоятельствах.

Практическая деловая игра представляет собой метод интенсивного коллективного поиска решений проблем подготовки и осуществления радикальных нововведений. Эффективность такого рода поиска обеспечивается тем, что в игре участвуют представители таких категорий персонала, которые обычно на прямую не взаимодействуют, используются игротехнические методы активизации участников, исследователь оказывает помощь в содержательной работе.

Участники занимаются анализом и решением собственных проблем в своём подразделении, рассматривают выполнение повседневных функциональных обязанностей в режиме игры. Последняя проводится в форме состязательности. Параллельно работают группы над идентичными задачами. Результаты сопоставляются на пленуме по глубине, новизне, способу подачи.

Деловая (имитационная) игра позволяет исследовать социальную систему путём эксперимента, воспроизводящего функциональные системы предприятия во времени. В общем виде имитационные игры являются своеобразным устройством для воспроизведения процессов и согласования хозяйственных интересов. Деловые игры подразделяются на учебные, которые используются при подготовке или переподготовке персонала;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

производственные, применяющиеся при решении реальных вопросов текущей деятельности и развития конкретных подразделений; исследовательские, которые проводятся при экспериментах в области управления и экономики[2].

Участники игры принимают определённые решения, выполняя заранее распределённые роли, реагируя на действия участников, выполняющих иные роли.

Неформализованная игра как средство инновационного воздействия представляет собой мыслительный и деятельностный эквивалент управленческого организма. Она может использоваться для обработки и «проигрывания) оптимальных решений в прогнозируемых условиях, для выдвижения и подготовки неформального резерва в управлении, для вскрытия и компенсации управленческого тупика, для разрушения системы бюрократических ограничений и комплексного «выращивания) мыслительных и деятельностных альтернатив механизмам торможения[3].

Инновационная игра представляет собой целостную форму совместной деятельности людей, направленную на выработку нового знания, новых способов организации и самоопределения участников.

Результаты игры:

- содержательные - новые идеи, решение сложных социальных проблем, проекты, программы деятельности, которые достигаются с помощью специальных средств;

- социальные - консолидирование группы, «управленческие команды), ориентированные на реализацию этих программ и проектов с помощью социотехнических средств;

- психологические - активизация понимания себя и других людей, устойчивая ориентация на личностное развитие, на непрерывное приращение своего творческого потенциала, на наиболее полное использование своих сил и способностей (психотехнические средства, такие как социально-психологический тренинг, нейролингвистическое программирование);

- духовные достижения, помогающие участникам игры осуществлять самоопределение;

- энергетические результаты - повышение уровня социальной активности за счёт возникновения определённой положительной модальности отношений в группе;

- методические - создание новых методов управления и самоорганизации участниками своей деятельности.

Инновационная игра ориентирует участников на выработку новых нестандартных идей и подходов к решению проблем. Для участников игры

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

своё решение будет не только новым, но и продуманным, «примеренным к себе»[4].

Искусственная система создаётся для изучения функционирования предприятия. Группа участников рассматривается как социальный организм, действующий в экспериментальной ситуации.

Социодрама - вариант исследования действием, где конкретная проблема решается с помощью группового взаимодействия. Взаимодействие происходит в «лабораторных) условиях, а проблема проецируется из реальной деятельности. Использование этого метода предусматривает рефлексивный подход в результате которого в воображаемом будущем группы пытаются определить варианты поведения друг друга и собственного поведения. На заключительном этапе предлагается обмен образами друг друга, выявляются несовпадения, их причины, корректируются взаимные представления, вырабатываются варианты разрешения проблемных ситуаций.

Работа с альтернативными решениями. Результатом предварительного отбора идей является наличие нескольких альтернатив. Существует как минимум два пути выработки альтернативных решений. Первый - это эскизный, когда собирается максимум предварительной информации. Этот этап может показать, что далее необходима детальная проработка только одного или нескольких решений. Второй характеризуется проработкой того решения, которое получило наивысшую предварительную оценку. Когда оценка покажет, что предпринятые действия были неправильными или анализ затрат и результатов окажется неудовлетворительным, принимаются за другую альтернативу. Оценка альтернатив является не разовой процедурой. Собирая и анализируя данные, необходимо учитывать, что б будущем их надо будет также оценить.

Отметим, что наиболее приближенным к полевым условиям является метод рабочих групп, поскольку он предусматривает организацию проблемных совещаний в реальных производственных условиях. Сущность этого метода заключается в том, что он используется для уточнения и утверждения программы внедрения решений, а также для оценки промежуточных и конечных результатов процесса внедрения. В целом этот метод представляется как интенсивная форма коллективной деятельности специально избранных для этой цели руководителей и специалистов. Средства данного метода дают возможность в короткий срок всесторонне обсудить ход процесса нововведения и оперативно внести в него необходимые изменения, положительно влиять на активность и мотивацию участников, коллективно обсуждать и принимать решения. Слабые стороны -опасность возникновения пассивности, вызванной проведением разного рода других совещаний, возможность появления межличностных конфликтов.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Группа предполагает участие от 4 до 8 человек, отношения в группе должны быть нормальными и стабильными, необходимо понимать содержание процесса, участие в группе, по возможности, добровольное. Группа работает от 1 до 4 месяцев, проводя заседания 12 раза в неделю, по 1 -2 часа.

Генезис группы: диффузия - механизация - внутренне предпринимательство - управление качеством.

Вопросы относительно применения тех или иных методов решения проблем, обучения персонала могут обсуждаться также в рамках «кружков качества». Смысл существования данного образования - выяснение причин низкого качества и обсуждение методов по устранению недоработок. Функционирование кружка оправдывает себя в том случае, если его работа поддерживается администрацией предприятия, менеджерами различных уровней управления посредством чего происходит реализация выработанных решений.

Обратимся к западным примерам, так, средства, затраченные на организацию кружков в США, принесли прибыль, в пять раз превышающие затраты. В конце 70-х годов в США была создана ассоциация кружклв качества, которые, на тот момент, имели более 70 региональных отделений. В компании «Роллс-Ройс», например, в состав кружка качества входят 7-9 человек, во главе стоит мастер. Они занимаются разработкой программ обучения, включающих в себя изучение методов статистики, контроля качества.

■S Направления работы кружков качества:

■S качество продукции;

•S снижение затрат;

■S улучшение технологии;

• производительность труда. Положительные аспекты работы кружков качества заключаются в оптимизации психологического климата, повышении профессионального уровня.

Опираясь на западный опыт, можно сделать вывод, что кружки качества не следует создавать в отстающих подразделениях. Желание срочно решить накопившиеся проблемы при помощи организации кружков качества -подход неверный. Рабочие не могут разрешать хронические трудности, которые длительное время представляли проблемы для специалистов. Первоначально важно ориентироваться на улучшение условий труда.

Методы и принципы работы:

Руководитель кружка качества должен хорошо ориентироваться в задачах, стоящим перед кружком и быть адекватным роли лидера.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Увлечённость кружковцев своей работой и понимание всеми её необходимости.

Стимулирование кружковцев не только материально. Но и посредством организации проблемных совещаний.

Создание обстановки, побуждающей добровольно участвовать в работе кружков качества.

Постоянная установка целей и определение задач.

Контроль качества. Члены кружка должны владеть методикой определения качества.

Постоянная оценка и самооценка деятельности кружков качества.

В процессе работы кружков качества принимаются групповые решения, но эффективность работы зависит от лидера. Поэтому проводится ротация на эту должность всех членов кружка по очереди.

Групповые решения, актуализированные проблемной ситуацией, принято называть нововведениями. Рассмотрим подробнее смысл и содержание данного феномена.

Нововведение можно определить как такую разновидность управленческого решения, в результате которого происходит существенное изменение того или иного процесса, явления (технического, экономического, социального и т.д.)[5].

Нововведения - это не только техника и технология. Совершенствование управления осуществляется через внедрение новшеств. Нововведения есть форма управляемого развития. Нововведение есть целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения новые, относительно стабильные элементы. Последние могут быть как материальными, так и социальными, но каждый из них сам по себе представляет лишь новшество, то есть предмет нововведения. Это переход некоторой системы из одного состояния в другое[6].

«В организациях нововведение рассматривается как такое целенаправленное изменение, которое вносит в организацию (в её цели, технологию, организационный порядок и т.д.) новые стабильные элементы и потенциально или фактически тиражируемое в своих основных чертах»[7].

Пригожин А. И. вводит термины «жизненный цикл» и «жизненный цикл нововведения», что означает:

«жизненный цикл» - стадийность процесса, единство его начала и конца.

Жизненный цикл новшества развивается по шести стадиям:

- разработка (фундаментальные исследования, прикладные, теоретические расчёты);

- проектирование (оформление документации, реализация проекта в опытном образце);

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- изготовление;
- использование;
- устаревание.

Жизненный цикл нововведения включает в себя пять ступеней:

- зарождение (осознание потребности и возможности изменить, поиск соответствующего новшества);
- освоение (внедрение на объекте, эксперимент, осуществление производных изменений);
- диффузия (тиражирование, многократное повторение нововведений на других объектах);
- рутинизация (нововведения реализуется в стабильных, постоянно функционирующих элементах соответствующих объектов)[8].

Управленческие нововведения делятся на экономические, то есть новые материальные стимулы, показатели, систему оплаты труда; организационные, то есть новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением и т.д.; социальные - целенаправленные изменения внутриколлективных отношений (выборности бригадиров, мастеров, новые формы информирования сотрудников, воспитательной работы, создание новых общественных органов и т.д.).

У социальных нововведений более тесная связь с конкретными общественными отношениями, организационной культурой; большая сфера применения; сильная зависимость использования новшества от групповых и личных качеств пользователя; не столь очевидны и доказуемы преимущества, как в случае с техническими нововведениями, сложнее просчитать эффективность. Предметом изменения посредством этих нововведений становятся сотрудники, их положение в структуре, статусы, привычные методы работы, отношения и т.д. Платить за обновление приходится в этом случае напряжением, вызываемым переменами, иногда - интересами целых групп работников.

Существует необходимость более широкой социальной базы для разработки таких новшеств; вовлечение в неё разных организационных групп по их месту на «горизонтали» и «вертикали»; превращение их в коллективное творчество, с развитием соответствующих организационных отношений, а через них более широких - социальных. Все нововведения нужно рассматривать как комплексные, в единстве всех сторон[9].

Для инновационного сознания характерны не только высокий интеллектуальный потенциал, но и критичное отношение к действительности, устремлённость на поиски альтернативы её несовершенства[10].

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Методологической основой социологического обеспечения технико-технологических нововведений должна быть взаимоадаптация каждого новшества и социальной организации конкретного предприятия. Подчёркивается значимость различий, обманчивость сходства[11].

Бестужев-Лада И. В. главными противниками нововведений считает:

- футурофобию сознания;

- монополизм в горизонтальных связях системы, одну из подсистем которой затрагивает нововведение. В данном случае подчёркивается соперничество, конкуренция потенциальных субъектов управления;

- авторитаризм в вертикальных связях системы, одну из подсистем которой затрагивает нововведение. Это угроза стабильности системы с установившейся иерархией соподчинения, которая и ставит под сомнение престиж верхнего звена, его компетентность и дееспособность, поскольку генератором новой идеи выступает низшее звено;

- растущее противоречие между замыслом автора и существующим в реальной действительности;

- внутренняя логика развития нововведения в диалектической взаимосвязи с окружающей внешней средой.

Исследователи инновационных процессов выделяют следующие причины антиинновационных установок:

- Психологические причины:

Эффект «изобретено не здесь» - авторская ревность в ситуации соперничества.

Низкий уровень мотивации достижения, когда у личности ориентация на избежание неудач сильнее ориентации на достижение успеха, что влечёт за собой уклонение от нововведений, в которых видится риск и непредвиденные трудности[12].

- Социальные причины (групповые интересы):

Заинтересованность в сохранении существующего (сжились, срослись, прямо или косвенно склонны противодействовать нежелательным для них переменам).

Межведомственные компромиссы. При подготовке ряда радикальных нововведений управленческого, экономического, технического порядка необходимо согласие рядя причастных к нему органов: плановых, финансовых, отраслевых, контрольных и т.п. Иногда само продвижение новшества, принятие решения о начале экспериментирования с ним происходит путём взаимных уступок за счёт снижения его инновационного потенциала. Причём интересы ведомств зачастую бывают соблюдены, а эффективность нововведения уменьшается.

- К организационным причинам относятся множественные согласования, монополия головных организаций, дефицит опытного производства.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- К экономическим - дешевизна рабочей силы. Невыгодные цены, затратность, отсутствие связей с доходами работников.

Пригожин А. И. предлагает следующую классификацию антиинновационных реакций:[13]

•Это у нас уже есть.
•У нас это не получится.
•Это не решает наших главных проблем.
•Это требует доработки.
•Здесь не всё равноценно.
•Есть и другие предложения.

•Это преждевременно. Классификация антиинновационных реакций, приводимая в памятке -рекомендации Японского центра производительности:

•Это бесполезно.
•Это правда, но не для нас.
•Кажется это хорошая идея, но …
•Невозможно больше снизить стоимость.
•Мы всегда делали это.
•Мне не нравится выполнять чью-то идею.
•Если мы снизим стоимость, то пострадает качество.
•У нас дела идут хорошо.
•Мы знаем, что это не работает.

•Мы всё про это знаем. Для преодоления сопротивлений нововведениям предлагается использовать ряд антиинновационных приёмов:

- метод конкретизирующих документов;
- метод «кусочного» внедрения;
- метод вечного эксперимента;
- метод отчётного внедрения;
- метод параллельного внедрения.

В программе реализации предусматривается соотношение между теми, кто будет заинтересован в реализации этого решения, и теми, кто будет противодействовать этому, то есть определяются социальная база, реальные носители этого нововведения. Необходимо учитывать принцип «недопроектирования», так как подробность, детализированность проекта изменений обратно пропорциональны степени его реализуемости. Поэтому решение предлагается в общих чертах и рассчитано на внутреннюю корректировку, определённую гибкость в процессах реализации и высокую адаптивность к самой среде.

Существенную роль в повышении мотивации персонала на успех, на «закрепление» выбранной модели корпоративного развития играет видение

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

перспективы. Видение перспективы связано с политикой предприятия по завоеванию рынка, сотрудничеству с группами заинтересованных лиц и т.д. Видение перспективы строится на следующих ключевых составляющих:

Миссия группы - следование организационным ценностям, обеспечение постоянного соответствия и синергии миссии всех подразделений, создание соответствующих условий и т.д.;

•Философия группы - понимание реальных и ощущаемых запросов потребителей;

•Корпоративная цель группы - идеально планируемый образ результата;

•Долгосрочные взаимоотношения с потребителями;

•Партнерство с поставщиками; •Преданность людей;

•Взаимозависимость с местным сообществом;

•Видение перспективы структурными подразделениями;

•Миссия подразделений. Указанные составляющие представляют дух и идеологию предприятия. Именно они дают ощущение осмысленности его целей, что позволяет говорить о построении долгосрочных партнерских отношений со всеми заинтересованными лицами. Одним из элементов стратегии организационного развития выступают материальные и нематериальные ресурсы. Они включают в себя: кадровый потенциал, интерактивные коммуникации, использование передовых информационных технологий и процессов профессионального научения. Эти ресурсы организационной мобилизации являются средством для создания корпоративной приверженности и идентификации. Они охватывают все уровни управления и нацелены на решение стратегических задач.

Трансформацию системы организационного развития невозможно представить без изменения во взглядах, ценностных позициях, мотивации персонала. Практика показывает, что несмотря на то, что в организации накоплен достойный опыт, иррациональные решения в управленческом процессе берут верх. Нельзя надеяться только на людей, которые имеют большие амбиции и широкую гамму индивидуальных потребностей. Сегодня корпоративный успех зависит от согласованной командной работы. Эффективное руководство строится на создании партнерского союза руководства и сотрудников предприятия. Это новый тип культуры общения. Ключевая роль в этом союзе принадлежит коммуникативному процессу, охватывающему широкий диапазон сотрудников, который необходимо рассматривать как инструмент организационного развития предприятия.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Процесс принятия группового решения тесно связан с проблемой лидерства и руководства, потому что принятие решения - одна из важных функций руководителя, а организация группы для принятия такого решения -особенно сложная функция. В современных условиях, когда деятельность групп активизируется во многих звеньях общественного организма, эта проблема приобретает особую актуальность. Не только в социальной психологии, психологии управления, но и в повседневной практике разработаны различные методы принятия групповых решений, и дело науки -выявить в полной мере их возможности, оценить их эффективность и применимость в различных конкретных ситуациях. Более подробное рассмотрение управленческих аспектов процесса принятия группового решения будет способствовать повышению качества групповых решений и сплоченности коллективов, более эффективной деятельности групп.

Технология управленческой деятельности. Методы разработки управленческих решений

Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Понятие технологии управленческой деятельности. Этапы разработки управленческих решений.

Основные методы принятия решений: системный подход; экспертные методы; методы принятия решений в условиях коллективной деятельности; формально-логические и экономико-математические методы.

Организация реализации и контроля исполнения решений.

Управленческое решение, исходя из понятия "управление", рассмотренного ранее, - это непосредственный результат ("продукция") мыслительной разумной управленческой деятельности, имеющий *смысловое значение* (отказ от решения - тоже решение). Управленческое решение может выражаться как в абстрактной форме мыслительных конструкций с помощью различных знаковых систем (вербальной, символической, схематической, "языком тела, мимики, жестов, пантомимики" и т.п.), так и в форме различного рода физических воздействий на субъект деятельности (человека), но при этом обязательным условием является *понимание смысла этой мыслительной конструкции или воздействия субъектом управления.* Если такого понимания со стороны объекта управления нет, то это решение не может рассматриваться как управленческое, а является сугубо властным или каким-либо другим бессознательным. Таким образом, управленческим решением является любой документ или слово, действие, которые имеют смысл и направлены в дальнейшем на реализацию (осуществление) этого решения.

Посредством решения устанавливаются цель, виды, объем деятельности, сроки, условия, техника и технология производства работ, права и ответственность, распределение ресурсов, фиксируется фактическое состояние явлений, предметов в данный момент времени и т.п. Соответственно управленческое решение отражается в форме различного рода документов (чертежи, схемы, планы, проекты, графики, ведомости, отчеты, справки и т.п.) и недокументированных приказов, заданий,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

установок, направлений действий и т.п., выражаемых в устных вербальных или других знаковых системах.

Управленческое решение строится на следующих принципах:

а) принцип субъектности (разумности, сознательности). То есть управленческое решение всегда субъектно, то есть имеет субъекта ("лицо" или орган), принимающего решение, объекта - субъекта исполнения этого решения, то есть работника или группу людей - исполнителей решения;

б) принцип предметности или содержательности. Управленческое решение всегда имеет предмет, то есть смысловое содержание решения;

в) принцип системности, обусловленной особенностями человека, отражающими психосоматическое единство человека как биосистемы и его разумность как Homo sapiens. Управленческое решение всегда есть комплексный процесс, включающий правовой (воля, права, ответственность), психический (результат мыслительной, духовной деятельности, эмоционально-чувственных переживаний), социальный (затрагивает интересы других людей, общества), политический (отражает мировоззренческую, идеологическую сторону социальной жизнедеятельности), социально-психологический (в процессе общения и передачи) и другие аспекты;

г) принцип абстрактности (идеальности) формы. С одной стороны, решение - это результат обработки (переработки) информации, в ходе которой осуществляется выбор (выработка, разработка, формулирование) среди возможных вариантов такого, который наиболее близок к рациональному, то есть является наилучшим на основе принятого критерия эффективности. С другой стороны, управленческое решение абстрактно (идеально) вследствие того, что направлено на осуществление (реализацию) *будущих действий, поступков и поведения* исполнителей.

Управленческое решение в зависимости от выбранных оснований может быть классифицировано следующим образом:

по субъекту (кто принимает) - единоличное, групповое (коллегиальное), коллективное;

по объекту (для кого предназначено, исполнитель) - работник, группа (бригада, коллектив цеха, завода), профессиональные или территориальные сообщества (отраслевые, региональные), население государства или многих стран;

по предмету (содержанию) - техническое, технологическое, организационное, экономическое, социальное, политическое и т.д.;

по времени исполнения - прогнозные (многолетние), календарные (год, квартал, месяц), текущие;

по степени важности (значимости) - стратегические, тактические;

по степени обязательности - директивные (обязательные), регламентирующие (инструктивные), рекомендательные (советующие);

по степени формализуемости - формализованные, стандартные, нестандартные, неформализованные;

по форме представления - документированные и недокументированные (устные) и т.д.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Состав, структура, содержание и форма управленческих решений определяются указанными принципами и классификационными признаками.

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческим решениям и обеспечивающими разумную эффективность их реализации, являются: выполняемость (реальность), своевременность, системность (взаимосвязанность с другими решениями), рациональность (эффективность, оптимальность), законность (обоснованность), полномочность (соответствие уровню прав), непротиворечивость, преемственность (связь с предыдущими), а также простота, ясность, краткость изложения, обеспечивающие понимание исполнителями.

Если управленческое решение рассматривать как результат управленческой деятельности, то процесс его получения представляет собственно саму управленческую деятельность. Естественно, как и в любой деятельности, основу составляет технология ее выполнения, то есть последовательность отдельных приемов, операций, этапов, стадий, средства деятельности и методы их осуществления. Как уже указывалось, основными средствами управленческой деятельности, определяющими технологию ее осуществления, являются информационные системы, включающие информационное обеспечение, организационная техника управления, условия управленческой деятельности (организация рабочего места) и, естественно, профессионально- деловые, социально- психологические и другие личностные качества самого субъекта деятельности.

Технология выполнения управленческой деятельности как последовательность отдельных этапов выработки, принятия и реализации управленческих решений может быть представлена следующим образом.

В связи с тем, что технология и методы обработки информации достаточно полно и глубоко освещены в специальной литературе, а технология и методы анализа и прогноза внешней ситуации, вопросы целеопределения, проблематизации рассматриваются автором в разделах, посвященных стратегическому менеджменту, здесь ограничимся лишь кратким рассмотрением методов разработки управленческих решений и способов организации контроля за их реализацией.

Прежде чем рассматривать методы разработки решений, необходимо отметить недостатки управленческих решений, объективно обусловленные субъективными особенностями лиц, принимающих решения, и недостатками систем управления, независимо от того, какие методы используются. К такого рода недостаткам можно отнести:

предвзятость, обусловленная эгоизмом или эгоцентризмом управленческого персонала;

подмена действительного желаемым в результате профессиональной "амбиции" (гордости, чести);

излишняя перестраховка, проявляющаяся в обеспечении определенных запасов, резервов в целях гарантированного исполнения проектов предлагаемых решений в условиях недостаточно детерминированной динамики внешней среды;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

несистемность и определенная противоречивость решений, обусловленные организационной структурой функционального разделения управленческой деятельности.

В качестве основных методов разработки управленческих решений можно выделить следующие:

а) методы разработки решений на основе использования системного подхода;

б) формально-логические методы принятия решений;

в) экспертные методы;

г) методы разработки и принятия коллективных решений*.

Системный подход - это наиболее распространенный и наиболее эффективный метод разработки управленческих решений по задачам и проблемам любой сложности, когда последние рассматриваются с системных позиций. Однако возможность и эффективность применения системной методологии обусловлены качеством выполнения основных процедур и принципов системного подхода.

Основными процедурами разработки и принятия решений на основе системного подхода являются идентификация и формализация.

Идентификация, или формулировка задачи и определение предмета решения как системы, означает выделение, установление "границ" решения, условий и ограничений, которые принимаются при решении задачи как исходные. Идентификация предмета решения как системы начинается с установления целей (целеопределения) и проблем, которые необходимо решить в процессе достижения цели (окончательного решения). Как правило, проблемы, которые решаются в управленческой деятельности (в отличие от теоретических проблем фундаментальных научных исследований), формулируются и формализуются в рамках принятых на данный момент времени в обществе парадигм и соответственно установленных основных закономерностей в решении проблем, поэтому эти проблемы относительно просто в соответствии с установленным правовым порядком переводятся в системы задач. Уровень сложности управленческих проблем и задач меняется по классам управленческой деятельности. Наиболее высокий уровень сложности относится к классу стратегического и внутриорганизационного управления производством, более низкий - к классам функциональной деятельности и линейного руководства. Как уже отмечалось ранее, в данном разделе рассматривается класс проблем и задач, относящихся к функциональной управленческой деятельности. Тем не менее даже при формулировке "типовых" функциональных задач вопросы рационального определения условий и ограничений внешней среды необходимо учитывать вследствие объективной неповторяемости как внутриорганизационных, так и внешних ситуаций.

Процедура формализации разработки управленческих решений заключается в выборе наиболее подходящего алгоритма, формулы решения задачи или, точнее, в выборе подходящей экономико-математической модели решения задачи, отражающей функциональные взаимосвязи в организационных процессах деятельности в форме закономерностей.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Несмотря на то, что при формализации управленческих решений используется весь возможный набор моделирования будущих ситуаций (физическое, предметное моделирование в форме макетирования, аналоговых, имитационных моделей (например, масштабное макетирование будущих створов плотин, гидрозащитных сооружений, гидроэлектростанций на реках, архитектурно-планировочных моделей микрорайонов городов и поселков, имитационные схемы электрических сетей для расчета режимов, транспортных коммуникаций и т.п.)), тем не менее в окончательном итоге все сводится к получению количественных математических и экономико-математических моделей, позволяющих на критериальной основе осуществлять выбор наиболее рационального решения из числа возможных или рассматриваемых. Как правило, математические зависимости используются при решении технико-технологических задач, а экономико-математические модели при решении организационно-экономических и критериальных технико-экономических задач выбора.

Эффективность математического и экономико-математического моделирования управленческих решений в значительной степени предопределяется соблюдением основных принципов системной методологии:

а) целостность решения, то есть получения решения только как системного;

б) функциональная зависимость всех параметров, отражающих свойства и отношения каждого элемента и включаемых в формализованную модель решения;

в) структурность, то есть формализованное аналитическое описание всех параметров модели решения через установление сети связей и отношения элементов (частных решений);

г) зависимость параметров решения от факторов внешней среды, которые выступают в виде ограничивающих условий;

д) иерархичность, то есть возможность представления модели решения в виде комплекса (системы) уравнений.

Конкретные способы реализации системного подхода рассматриваются в многочисленной литературе по этому вопросу и в специальной дисциплине "Принятие управленческих решений" и потому здесь не приводятся.

Формально-логические методы в силу своей специфики используются только при процедурах обсуждения, согласования и принятия решений. Для разработки управленческих решений, вследствие функциональности процессов организационной деятельности как объекта управления, формально-логические методы непригодны. Формальная логика - это наука о формах и структурах мысли. В основе формальной логики лежат законы так называемого "выводного знания", то есть на основе предшествующих знаний, без непосредственного обращения к опыту. Принятие, то есть доказательство целесообразности решения с помощью формальнологических методов, осуществляется с помощью логической процедуры установления "истинности" утверждения при помощи других утверждений, обозначаемых как аргументы или доводы. Различают в основном два способа

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

формально-логических методов: индуктивный, когда общее правило выводится из единичных явлений, вещей, используемых в качестве доводов, и дедуктивный, когда осуществляется переход от общего к частному. По существу, в основу формально-логических методов положен закон единства анализа-синтеза, который, однако, в силу различных причин *не может быть реализован в форме функциональных закономерностей.* Поэтому формально-логические методы используются в основном при групповом обсуждении противоречивых, слабоструктурируемых и слабоалгоритмизируемых решений.

В тех случаях, когда решение не может быть формализовано в виде функциональных закономерностей, не может быть структурировано, то есть когда невозможно применение системного подхода, используются экспертные методы принятия решений. В основе экспертных методов лежит интуитивно-логический субъективный анализ-синтез оценки и выбора варианта решения сложных проблемных задач. Экспертный метод принятия решений построен на использовании профессиональных знаний и опыта специалистов, отбираемых в качестве групповых экспертов для процедуры выбора наиболее рационального, с их точки зрения, варианта разработанных ранее решений на основе субъективной оценки. Как правило, экспертные методы принятия решений на практике применяются для оценки сложных стратегических, технических, организационных, социальных, политических проектов и программ, определяющих политику на ближайшую перспективу, или при решении нестандартных проблем и в критических ситуациях (например, консилиум врачей). При использовании экспертных методов оценки и выбора решений возникают две проблемы, которые определяют эффективность и целесообразность применения данного метода. Первая проблема заключается в отборе квалифицированных экспертов, учете их компетенции при оценке и выборе ими решения и исключении, по возможности, негативного влияния субъективных факторов, снижающих объективность принимаемых решений (таких, как профессиональные амбиции, идеологические и мировоззренческие установки, ориентации на авторитеты и т.п.). Вторая проблема заключается в согласовании экспертных оценок и определении общегрупповой, итоговой.

Первая проблема в части отбора и рейтингового ранжирования экспертов может решаться различными способами и в различной их композиции. В качестве возможных методов отбора экспертов используются апробированные практикой методы анкетного опроса, конкурса документов, определения профессионального рейтинга по числу монографий, публикаций в международных научных журналах и других печатных работ, по выступлениям на международных конференциях и т.п., на основе специально организованных интервью, тестовых методик, с использованием провокативных методов диагностики в форме специально организованных дискуссий, организационно- деятельностных игр, на основе графологических и физиогномических экспертиз, астрологических гороскопов и т.д. Необходимо отметить, что сам по себе ни один из перечисленных методов диагностики экспертов не дает абсолютно достоверных результатов, каждый

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

из них лишь дополняет друг друга. Наиболее эффективными, с точки зрения экономических затрат и информационных характеристик, являются активные методы проявления профессиональных знаний и личностных качеств в форме дискуссий, организационно-деятельностных игр и профессионально-организованных интервью. Устранение или нивелирование субъектной проявленности экспертов осуществляется на основе метода Дельфи - метода поэтапного последовательного согласования экспертных оценок. Для того чтобы исключить влияние авторитета, экспертный опрос проводится анонимно. Суть метода Дельфи сводится к тому, что оценочный опрос экспертов проводится последовательно в несколько этапов. На 1-м этапе эксперты сообщают свои оценки без всякой аргументации и объяснений. Перед 2-м этапом экспертам сообщают среднегрупповую оценку и крайнюю минимальную и максимальную оценки. На 2-м этапе эксперты вновь сообщают свои оценки, зная отклонения своих мнений от средних и крайних значений и объясняя причины, по которым они изменили или не изменили свои первоначальные оценки. На 3-м этапе экспертам сообщаются все анонимные результаты предыдущего этапа с аргументацией изменения оценок на предыдущем этапе, и их опять просят вновь произвести экспертную оценку решения. На 4-м этапе повторяется процедура третьего этапа, но уже выставляемая оценка должна быть аргументированно обоснована. Как правило, обычно достаточно проведения трех этапов, которые позволяют получить достаточно согласованные мнения экспертов. В основе метода Дельфи лежат психологические способы организации творческой деятельности при отсутствии формальных способов функционального разделения и организации коллективной мыследеятельности, т.к. каждый эксперт при обосновании своих выводов позволяет другим экспертам несколько по-иному, под другим углом зрения, "посмотреть" на одну и ту же проблему и лучше понять другого.

Рейтинговое ранжирование профессиональной компетенции экспертов осуществляется путем введения поправочных коэффициентов к оценкам, отражающим их уровень компетенции. При этом групповое мнение экспертов устанавливается по откорректированным экспертным оценкам.

Согласование экспертных оценок производится следующими методами измерений: ранжирование оценок, парное сравнение, непосредственная оценка, последовательное сравнение.

Непосредственная оценка состоит в том, что каждому из оцениваемых решений приписывается определенное числовое значение на непрерывной числовой оси.

Метод последовательного сравнения предполагает сочетание всех ранее описанных методов.

Обработка результатов экспертных оценок может осуществляться одним из известных статистических методов: как среднеарифметическая, как средневзвешенная с учетом компетентности экспертов или по степени согласованности мнений экспертов по коэффициенту вариации через среднеквадратичное отклонение:

$У_{кв} = G: x,$

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

где G - среднеквадратичное отклонение; x -
среднеарифметическое значение ряда.

В тех случаях, когда проблема или проблемная задача не может быть формально системно описана, когда технология решения неизвестна, функционально и структурно не может быть описана и регламентирована и процесс решения носит сугубо творческий характер, разработка и принятие решений осуществляются методом коллективной разработки и принятия решения. Результатом коллективной разработки и принятия решения является разумный компромисс, основанный на взаимных сознательных уступках, построенных на *взаимопонимании всех без исключения.* Основным принципом достижения разумного компромисса является формула: "шаг навстречу за счет двух шагов назад". Особенность коллективных форм организации творческой деятельности заключается в том, что здесь творческие процессы поиска решений осуществляются всеми одновременно без технологического разделения проблемы и самого процесса деятельности на части, как, например, в функциональной кооперативной групповой деятельности. Единственное "технологическое" требование, которое должно соблюдаться и тщательно организовываться, - это создание таких организационных условий для творческой деятельности каждого участника, при которых он *чувствовал бы себя Человеком - Homo sapiens - наравне с другими.* Подобные методы составляют основу стратегического управления, где подавляющее большинство проблем и задач не могут быть формально описаны и алгоритмизированы в рамках единой системы. Зачастую под коллективным решением понимается групповое решение, принимаемое простым или квалифицированным большинством. Между тем такая подмена недостаточно корректна, т.к. коллективное решение обязательно предполагает компромисс на основе взаимопонимания *всех без исключения членов* коллективной мыследеятельности, а не "силового давления большинства" коллектива, то есть группы, части коллектива.

Как уже указывалось ранее, коллективные методы принятия решений используют в основном формально-логические процедуры.

Вследствие того, что управленческие решения всегда носят предварительный, идеальный, упрощенный характер и разрабатываются задолго до момента их реализации, фактическое исполнение (реализация) решений, как правило, всегда отличается от проектных. Объективной основой таких отклонений является диалектическая изменчивость объективного мира, и прежде всего непосредственной инфраструктуры организационной деятельности. Для того чтобы эти отклонения были возможно меньшими и целевые задачи, устанавливаемые управленческими решениями, выполнялись как можно точнее, необходима соответствующая система мониторингового *отслеживания процесса (хода) фактической реализации* (контроля исполнения) проектных решений и своевременной корректировки этих решений. Эффективность реализации управленческих решений в значительной степени зависит от применяемой системы контроля исполнения решений и системы оперативного регулирования процессов реализации управленческих решений.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Система оперативного регулирования (оперативного управления) собственно производственных и других организационных процессов рассматривается в соответствующих разделах дисциплины "Менеджмент" и потому здесь не приводится. Применительно к рассматриваемым вопросам необходимо отметить, что при оперативном регулировании производственных и организационных процессов изменяется не фактическое исполнение, т.к. оно уже свершилось, а будущие состояния производственных и организационных процессов путем *корректировки разработанных ранее предварительных проектов, планов, графиков и др. управленческой документации.* Методы, применяемые при корректировке управленческих решений, по существу, точно такие же, как при разработке и принятии управленческих решений, и поэтому отдельно не рассматриваются.

Функция контроля исполнения управленческих решений реализуется в двух формах: как текущий или оперативный технологический контроль и как итоговый контроль.

Текущий технологический контроль выступает как документированная фиксация фактического состояния организационных производственных процессов во времени. Данные контроля предназначены для сопоставления с предварительными проектными или плановыми показателями, установленными для данного периода времени, выявления отклонений, анализа причин и принятия новых (откорректированных) решений. Таким образом, для осуществления и организации контроля исполнения управленческих решений в документах должны быть предварительно заданы соответствующие точки контроля процессов.

Как правило, текущий оперативный контроль хода основных производственных процессов осуществляется во всех непрерывных технологических производствах химического, металлургического, энергетического и других типов производств, во всех типах транспортных грузо- и пассажиропотоков (железнодорожного, воздушного, автомобильного, морского, речного, трубопроводного транспорта) на основе соответствующих графиков производственных процессов с разными временными интервалами в зависимости от специфики этих процессов (в энергетике - каждый час, на автомобильном, железнодорожном и авиатранспорте - часы и минуты, в строительстве - недельно-суточные графики и т.п.).

В производствах с большим количеством операций и межоперационным перемещением изготавливаемых изделий по различным рабочим местам осуществляется система обязательного оперативного технического 3-ступенчатого контроля качества на основе технологических схем операционного контроля качества с обязательной фиксацией результатов контроля (либо в нарядах на работу, либо в специальных актах технического контроля, картах отступлений, браковочных извещениях и т.п.).

Системе обязательного технического контроля качества отдельных операций и видов работ подвергаются также технологические переделы, относящиеся к так называемым "скрытым работам" (например, работы нулевого цикла в строительстве по устройству фундаментов, инженерных

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

сооружений, сетей и т.д., сварочные работы ответственных трубопроводов и конструкций и т.п.).

Можно выделить особую форму контроля, используемую при комплектовании сложных технических систем, строительстве сложных технологических комплексов и т.п. Например, в информационной системе "Диск" для учета и контроля комплектации строящихся электростанций предлагаются специальные классификаторы конструктивных элементов и работ, которые позволяют получить структурное (в терминах конструктивных элементов) и процессное (в терминах работ) описание объекта: классификатор конструктивных элементов (СТАДИОН) имеет три уровня описания: объект, подобъект и узел, а классификатор работ - два уровня описания: вид работы (поставка) и наименование работы (ресурса), выполненных в стандартной матричной форме с кодировкой работ, используемой в подавляющем большинстве машиностроительных и строительных производств (в виде "Маршрутных технологических карт", "Ведомостей комплектации", Заявок на материальные ресурсы", "Карт комплектации объектов", УНТДК - унифицированной нормативно-технологической документации по комплектации и т.п.)

Более компактная и информационно-емкая форма учета комплектации материальными ресурсами и выполненных работ используется на строительстве объектов черной металлургии.

Итоговый контроль исполнения управленческих решений, как правило, реализуется в форме отчетной документации как управленческая функция учета и обычно соответствует календарным планово-отчетным периодам и соответствующим плановым документам, то есть отчеты составляются только по тем параметрам результатов производственно-хозяйственной деятельности и состояний внешней среды, которые планируются.

Особая форма контроля исполнения отдельных поручений используется применительно к организационным процессам (например, решений совещаний, подготовки различных запросов, ответов и т.п.). При такой форме контроля на те документы, исполнение которых ставится на контроль (обозначается на документах буквой "К"), обычно заводится специальная карточка контроля, или краткое содержание документа заносится в специальный банк контроля исполнения документов при автоматизированной системе контроля. Контроль исполнения осуществляется специально выделенным для этого сотрудником или поручается секретарю.

Технологии групповой работы по принятию управленческих решений

При принятии важных управленческих решений целесообразно использование коллективных экспертиз, обеспечивающих большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений.

Помимо того, что разрабатываемое управленческое решение в этом случае получает разностороннюю оценку и аргументированность, интересна также возможность сопоставить различные точки зрения специалистов на

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

сравнительную эффективность выработанных альтернативных вариантов решений.

Процесс группового принятия решений состоит из четырех фаз:

установление фактов (групповое интервью);

оценка фактов (мнения по поводу установленных фактов);

поиск решений;

принятие решений.

После постановки проблемы основная задача заключается в сборе данных по указанной проблеме. В этом состоит первая фаза, которая носит в основном фактографический и объективный характер. В этот период участники собрания воздерживаются от оценки собираемых фактов.

Вторая фаза носит оценочный характер. Участники имеют возможность говорить все, что они думают о собранных данных. Руководитель собрания в это время регистрирует высказываемые мнения.

Третья фаза представляет собой поиски решения. Ее можно назвать "квазибрейнстормингом", когда от группы требуется максимум воображения для порождения разнообразных решения рассматриваемой проблемы.

Принятие решения относительно варианта действий из предложенных решений данной проблемы составляет содержание четвертой фазы. При этом варианты решения группа сопоставляет с диагнозом, установленным во время второй фазы, одни из них она отбрасывает, другие - объединяет и затем приходит к окончательному решению, удовлетворяющему всех участников группы.

Групповая дискуссия и ее роль в принятии групповых решений.

Наиболее исследована роль групповой дискуссии, предшествующей принятию группового решения. Эта проблема, как и другие вопросы групповой динамики, была изучена Левиным.

Левина было проведено много экспериментальных исследований по изучению механизма и эффекта группового принятия решения и выяснению роли групповой дискуссии в процессе принятия решения. Были выявлены две важные закономерности:

1) групповая дискуссия позволяет столкнуть противоположные позиции и тем самым помочь участникам увидеть разные стороны проблемы, уменьшить их сопротивление новой информации;

2) если решение инициировано группой, то оно является логическим выводом из дискуссии, поддержано всеми присутствующими, его значение возрастает, так как оно превращается в групповую норму. Значение групповой дискуссии изучалось в дальнейшем не только с точки зрения ценности принятого решения, но и с точки зрения тех последствий, которые сам факт дискуссии имел для группы в плане перестраивания структуры внутригрупповых отношений. Что же касается влияния групповой дискуссии как стадии, предшествующей принятию группового решения, то направление дальнейшего анализа также обозначилось довольно четко: начался - особенно на прикладном уровне - активный поиск различных форм групповой дискуссии, стимулирующих принятие решения.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Широко практикуемой формой являются различного рода совещания, что - в терминах социально-психологического анализа - является своеобразной формой групповой дискуссии. Наряду с этим в исследованиях по проблемам групповых решений выдвинуты и новые формы групповых дискуссий. Одна из них, введенная А. Осборном, получила название "брейнсторминг" ("мозговая атака"). Суть дискуссии такого плана заключается в том, что для выработки коллективного решения группа разбивается руководителем на две части: "генераторов идей" и "критиков". На первом этапе дискуссии действуют "генераторы идей", задача которых состоит в том, чтобы набросать как можно больше предложений относительно решения обсуждаемой проблемы. Предложения могут быть абсолютно неаргументированными, даже фантастическими, но обязательно условие, что на этом этапе их никто не подвергает критике. Цель - получить как можно больший массив самых разнообразных предложений. В этой связи встает чрезвычайно важный вопрос о значении критичности личности в ходе принятия решения. Традиционно критичность позиции рассматривается как позитивная черта, препятствующая суггестивному воздействию. Однако в экспериментальных исследованиях было установлено, что чрезмерная критичность на определенных фазах принятия группового решения играет не положительную, а отрицательную роль.

На втором этапе в дело вступают "критики", они начинают сортировать поступившие предложения: отсеивают совершенно непригодные, откладывают спорные, безусловно, принимают очевидные удачи. При повторном анализе спорные предложения обсуждаются, и из них удерживается также максимум возможного. В конечном итоге группа получает довольно богатый набор различных вариантов решения проблемы.

Принципы метода "мозгового штурма":

четкая формулировка цели и/или задач и ограничений.

обеспечение максимальной свободы участникам (предоставление слова каждому, поощрение застенчивых, "придержание" наиболее активных и авторитетных, полная свобода мнений, поощрение "безумных" идей, аналогий - литературных, музыкальных, биологических и т.д.);

тщательное формирование состава участников (определение численности; по специализации, предназначенное для полного покрытия необходимой области, а в некоторых случаях, выходящего за ее пределы, а также возможности частичной взаимной замены; психологический комфорт участников - отсутствие злокачественных конфликтов, явных лидеров; по квалификации - высокий и примерно равный уровень);

иерархическое ведение обсуждений: сначала - максимально вширь, затем оценка перспективности вариантов и отбор наилучших, потом снова вширь;

огромная роль ведущего и демократический стиль руководства: (создание творческой, целенаправленной и бесконфликтной атмосферы; умение выявлять предложения и направлять ход дискуссии (греческий метод).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Существуют следующие модификации процедуры проведения мозгового штурма.

Метод индивидуального мозгового штурма. Все роли (фасилитатора, фиксатора, генератора и оценщика идей) выполняет один человек. Длительность сеанса - 3-10 минут. Фиксация с помощью ручки, ПК или (самое эффективное) - диктофон. Оценка идей должна быть отложена. Помогает проведение разминки. Недостаток - отсутствие синергического эффекта. Преимущество - оперативность и экономия на людях.

Письменный мозговой штурм. Используется, прежде всего, при географической разобщенности участников, следовательно, возможность набрать специалистов экстра-класса. Недостатки - отсутствие синергетического эффекта, продолжительность процесса.

Метод прямого мозгового штурма. В отличие от классического метода мозгового штурма процесс формулировки проблемы (целей, ограничений и т.д.) проходит также с помощью метода мозгового штурма, причем с тем же самым составом участников.

Метод массового мозгового штурма. Используется для решения глобальных проблем. Создается компетентная группа, которая разбивает исходную задачу на части. Затем отдельно по каждому блоку проводится метод мозгового штурма. Следующий этап - сбор руководителей групп и обсуждение всех идей.

Метод двойного (парного) мозгового штурма. Введение критики идей. Этапы: прямой мозговой штурм, обсуждение, продолжение выдвижения идей.

Метод мозгового штурма с оценкой идей. Это объединение двойного, индивидуального и обратного метода. Используется для решения сверхсрочных проблем. Высокие требования к участникам: квалификация, собранность, умение участвовать в методе мозгового штурма. Этапы: генерация идей, ознакомление всех участников с вариантами идей и комментариями и самостоятельная оценка вариантов, выбор нескольких (3-5) лучших вариантов с указанием их достоинств и недостатков, обсуждение с мини-штурмами, сужение списка лучших вариантов с уточнением достоинств и недостатков, индивидуальные презентации лучших вариантов и их коллективное ранжирование. Недостатки: нагрузочность, конфликтность. Достоинства: снятие эффекта "единого мозга", возможность организовать конструктивную критику.

Обратный мозговой штурм. Используется при реализации проектов, состоящих из многих этапов (элементов). В случае неудачи одного этапа -срыв всего процесса. Следовательно, самое важное - убедиться в верности каждого элемента. Цель мозгового штурма - максимальное выявление всех недостатков. Этапы: составление списка существующих, потенциальных и возможных в будущем недостатков с помощью мозгового штурма; их ранжирование.

Метод корабельного совета. Высказывания проводятся в соответствии с иерархией. Недостатки: при возникновении идеи после своей очереди ее нельзя высказать.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Метод конференции идей. Это метод мозгового штурма, но в более непринужденной обстановке, например, за круглым столом.

Метод "брейнсторминга" некоторое время тому назад считался очень популярным, завоевавшим признание, особенно при выработке различных технических решений. Однако, как это часто бывает со многими начинаниями, по-видимому, какие-то стороны метода были переоценены, что в дальнейшем, напротив, породило довольно сильный скептицизм относительно его возможностей. Естественно, "брейнсторминг" не может заменить собой другие подходы, и его абсолютизация нецелесообразна. Но в конкретных ситуациях он приносит определенную пользу.

Другой метод групповой дискуссии, разработанный У. Гордоном, - это метод синектики, буквально - метод соединения разнородного. Почерк этого метода напоминает брейнсторминг, так как основная идея та же - выработать на первом этапе как можно больше разнообразных, а в данном случае - и прямо противоположных, взаимоисключающих предложений. Для этого в группе выделяются "синекторы" - своеобразные затравщики дискуссии. Дискуссию ведут именно они, хотя и в присутствии всей группы. Синекторы - это люди, наиболее активно заявляющие свою позицию в группе. Экспериментально установлено, что их оптимальное число - 5-7 человек. Они начинают дискуссию, впоследствии в нее включаются и другие члены группы, но задача синекторов - наиболее четко формулировать противоположные мнения: группа должна "видеть" две возникшие крайности в решении проблемы с тем, чтобы всесторонне оценить их. В ходе дискуссии отбрасываются эти крайности, принимается решение, удовлетворяющее всех. При применении метода синектики широко используется логический прием рассуждения по аналогии. В условиях, например, дискуссии по техническим вопросам допускается даже такая аналогия, когда один из синекторов отождествляет себя с каким-либо техническим процессом - током воды, вращением вала и т.д. или каким-либо физическим объектом. Широко применяются и более простые аналогии, например, предлагающие решения, ссылаясь на опыт других наук. Как и в случае с брейнстормингом, подобного рода дискуссии широко применяются при обсуждении технических проблем и дают здесь также известный эффект.

Методы коллективного принятия решений

Примером коллективного принятия решений может служить метод Дельфи. Данный метод - многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Морфологический метод и метод анализа круга проблем. Методы состоят в разложении исходной проблемы на компоненты или возникающие проблемы, а затем в их последующей разбивке на альтернативные способы реализации. Затем составляются все возможные варианты сочетаний. Для

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

каждого из них или лишь для наиболее перспективных вариантов составляется соответствующий проект.

Метод аналогий. Идея метода состоит в вычленении возникшей проблемы и попытке ее решения с помощью идей из других сфер жизни и науки. Одно время метод применялся настолько успешно, что на его основе родилась целая наука - синектика. Ее область, занимающаяся заимствованием технических идей в биологии, называется бионикой.

Для использования метода аналогий необходимо:

вычленить причину затруднений;

предельно формализовать ее до уровня, воспринимаемого специалистами из других областей;

описать цели будущего решения и объективные ограничения;

выделить область жизни или науки, в которой могут быть близкие по своему смыслу решения;

подобрать команду специалистов из выбранной области;

организовать и провести мозговой штурм;

интерпретировать для исходной области полученные варианты решений;

выбрать из них реализуемые и наиболее эффективные.

Случайный импульс. Наш мыслительный аппарат функционирует в виде самоукрупняющейся запоминающей системы. Объем внимания отличается ограниченностью и ассоциативностью. Т.е. при одновременном поступлении в мозг двух сигналов при специально созданных условиях между ними должна установиться некая логическая цепочка, которая может существенно изменить восприятия каждого из сигналов.

Основные приемы для ускорения этого процесса:

объединение множества людей;

посещение мест, где много случайных вещей (магазин, выставка, библиотека и т.д.);

сознательное объединение ранее несвязанных мыслей, например, с помощью случайных слов-подсказок.

Метод "635". Шесть человек высказывают по три идеи по заданному вопросу за пять минут. Затем по часовой стрелке листки с их мнениями передаются, например, по часовой стрелке. За следующие пять минут каждый участник должен ознакомиться со всеми предложениями своего соседа и детализировать их. Так поступают до тех пор, пока каждый не поработал над всеми идеями группы. Через полчаса, как максимум, готово 18 разработанных предложений. Следующие полчаса даются на их обсуждение, дополнение и выбор наилучших вариантов.

Метод модераций. Участники заполняют по три карточки с кратким описанием имеющихся проблем (анонимно). Модератор тасует полученные карточки и по очереди оглашает их содержание, предлагая отнести их к определенным группам. Если мнения участников расходятся, окончательное решение принадлежит автору данной карточки. В результате все проблемы оказываются разбиты на группы (кластеры). Обсуждается каждый из кластеров. Предлагаются следующие возможности: исключение (включение) из него каких-либо проблем, разбиение на несколько более мелких групп

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

или, наоборот, их укрупнение. Разрабатывается общее наименование кластеров. Определяется их относительная важность.

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

большинства голосов - выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

диктатора - за основу берется мнение одного лица.

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

принцип Курно используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

принцип Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

принцип Эджворта используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение.

Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

Пять стилей руководства, выделенных в модели Врума-Йеттона

Модель принятия решений Врума-Йеттона была предложена Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном в 1973 г. В этой модели выделяется пять стилей руководства в зависимости от того, насколько руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений (рис.1).

Рисунок 1. Модель Врума-Йеттона

1-й стиль: руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию.

2-й стиль: руководитель получает информацию от подчиненных и сам принимает решение, при этом роль подчиненных сводится только к предоставлению информации, они могут даже не знать сущности проблемы и не допускаются к разработке и оценке альтернатив.

3-й стиль: руководитель излагает сущность проблемы некоторым подчиненным, не собирая их в группу, выслушивает их предложения и затем

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

сам принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных.

4-й стиль: руководитель излагает сущность проблемы возглавляемому коллективу, каждый из подчиненных вносит свои предложения, затем руководитель единолично принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнения подчиненных.

5-й стиль: руководитель излагает сущность проблемы возглавляемому коллективу, все вместе выдвигают и оценивают альтернативы с целью принятия решения методом консенсуса, при этом руководитель является одним из равноправных участников.

Выбор стиля управления руководителем зависит от сложившейся ситуации. Каждая ситуация может быть охарактеризована рядом параметров, которые могут использоваться руководителем в виде определенных вопросов, позволяющих ее оценить.

Технологии выработки решений

Процесс принятия управленческого решения на основе достоверной и оперативной информации позволяет достигать существенного снижения факторов риска, то есть тех потерь, которые вызываются неправильными и неточными решениями. Такое снижение достигается, главным образом, за счёт проводимой информационно-аналитической работы, способствующей получению достоверной картины происходящих на предприятии процессов и позволяющей сопоставить, агрегировать различные показатели управленческой деятельности. В конечном итоге, выявляются тенденции и факторы, влияющие на качество управленческих решений развитие бизнеса в целом.

Одна из основных проблем управления - обоснованность, правильность и своевременность принятия решений менеджерами различных уровней управления при достижении главных целей предприятия, как в оперативном, так и в стратегическом плане.

На предприятии эта проблема проявляется в том, что менеджер принимает решения, чаще всего опираясь на косвенные данные, поступающие с опозданием. В этом случае эффективность управленческого решения в большей степени зависит от интуиции менеджера высшего звена.

В основе второго этапа выработки решений лежит проблемы, определённые предшествующим опытом диагностики. На всех этапах исследования важна преемственность, но подходы к реализации этапов различны. Если на этапе диагностики был важен тщательный сбор информации, её анализ и синтез, то на этапе выработки решений решающее значение имеет процесс сопоставления полученной информации, возможностей предприятия эту информацию использовать и, собственно, целей предприятия.

Выработка решений как процесс в идеальном случае носит групповой характер, поэтому необходимо рассмотреть принципы работы, как основополагающие в принятии решений.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Итак, под групповой работой мы понимаем совместную деятельность людей, направленную на выполнение определённых задач. Цель исследователя - установить широкое поле межличностного общения.

Цели групповой работы могут быть следующими: улучшение информированности сотрудников; оптимизация горизонтальной и вертикальной коммуникации и взаимопонимания членов предприятия; генерация новых идей (работа в группе повышает активность отдельных её членов и стимулирует их к нахождению новых идей).

Проблемные (тематические) группы строятся по добровольно -принудительному принципу. В проблемных группах предполагается обучение, программа, её реализация, использование креативных методов.

Задача групповой динамики - оптимально структурировать группу и вовлечь максимум знаний и умений на фоне взаимного раскрытия и непринуждения. Исследователь задаёт нестрогое фиксирование ролей, правила ролевого распределения, отношения лидерства.

В своей работе группа проходит пять последовательных этапов для достижения результата. Первый этап - информационный. Участники получают некоторую информацию. «Информинг (informing))).

Второй этап - возникновение конфликта, провоцирование инновационного процесса. «Конфликтинг (storming)).

Третий этап - в процессе разрешения конфликта вырабатываются некоторые нормы и правила, которые дают возможность для дальнейшего плодотворного сотрудничества. «Норминг (norming))).

Четвёртый этап - возникают некоторые изменения в нормах, ценностях, установках группы. «Перформинг (performing)).

Наивысшая степень - кооперация в группе, возникновение команды. «Девелопинг (developing)), то есть развитие группы.

Групповая работа строится по трём основным линиям:

1-я линия - анализ ситуации через позиционный анализ. При подборе группы по позиционным основаниям исследователь всегда получает разное видение одной и той же проблемы, а также в целом функционирования одного и того же подразделения, предприятия. То, что значимо для одних, совершенно неожиданно может оказаться не интересно для других членов группы, и наоборот. Каждый из членов группы видит известную новизну в сочетании представлений о ситуациях, которые сложились в подразделении, и кроме того обсуждаются причины таких расхождений, почему у группы складываются столь разные представления о том, что происходит. Исследователь предполагает на этой стадии определить основных участников этой ситуации, влияющих на положение дел, и тут же возможны расхождения. Предполагается выделить управляемые и неуправляемый параметры ситуации, то есть то, что зависит от сотрудников подразделения, а что не зависит.

2-я линия - выявление проблем по тем же методическим основаниям, что и в организационной диагностике. В групповой работе осмысление полученного материала, активизация коллективного мышления -преумножение возможностей группы таким образом, что её общий

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

потенциал становится выше суммы индивидуальных потенциалов. Задача исследователя - обеспечить взаимоусиление участников работы при помощи следующих методов и приёмов:

- интерпретация слов друг друга;
- «активная пауза), выражение отношения к сказанному;
- групповая саморефлексия;
- конференция идей;
- визуализация, фасилитация;
- эффект саморефлексии, осознание собственного опыта, самоосмысление.

3-я линия - поиск решений, выявление конкретных проблем. Разработка программы реализации этих решений, работа по содержанию, где результат -это решение проблемы. Доминанта - это основная характеристика результата, который должен быть получен.

Оставаясь «в тени), исследователь должен стимулировать группу к выработке решений. Он выступает прежде всего как координатор, который направляет деятельность группы, наблюдает за тем, что происходит в группе, ненавязчиво оказывает влияние на ход работы в группе, оказывает влияние на её темп.

В результате групповой коммуникации может быть выработано решение, которого до этого не было ни у одного их участников этой группы и не появилось бы даже при их взаимодействии, если бы исследователь не использовал специальные технические приёмы. Можно использовать такие методы, как саморефлексия, социодрама, игровой метод, сценарный метод, эксперимент.

Заблуждение руководителя относительно эффективности собственных действий и его представления о функционировании предприятия зачастую неадекватны. Подобные противоречия призван решать исследователь, подводя руководителя к принятию решения.

Результатом групповой работы являются: новые идеи, программы деятельности, команды управления, ценности, установки, мотивация. Вышеуказанное обеспечивается за счёт реализации разновидностей групповой работы, которые, на наш взгляд, необходимо рассмотреть.

Тренинг как разновидность групповой работы - это пограничный вид услуг, находящийся между консалтингом и обучением. Тренер по управлению не рекомендует управленческие решения по конкретным проблемам, а транслирует свои знания о том, каким образом они применимы в практических ситуациях, и предоставляет информацию по соответствующей проблематике. Тренинги проводятся в форме, максимально приближенной к практике. Помимо осуществления обучающей функции тренинг способствует налаживанию контактов и последующего взаимодействия между исследователем и менеджерами. Этим тренинг близок к обучающему консультированию. Одна из разновидностей тренинговых программ - психологическая (форма занятий с руководством и специалистами предприятия, позволяющая укрепить и развить

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

психологические качества последних, обучить наиболее эффективным методам поведения и коммуникации).

Метод экспертных оценок подразумевает использование индивидуальных высказываний, а затем их математическую, логическую обработку. Метод включает опрос по специальной выборке лиц и получение картины некоторых совпадений или расхождений во мнениях. Каждый оценивающий не знает мнения другого, сами по себе задаваемые вопросы воздействуют на мнения опрашиваемых, и их мнения часто вырабатываются именно в процессе формулирования ответов на этот вопрос, процесс выработки мнений носит индивидуальный характер.

Обращаясь к игровым методам, отметим, что они особенно продуктивны в ситуациях, когда необходимо, чтобы сотрудники того или иного подразделения самостоятельно прошли путь осознания проблем своего подразделения и нашли решение одной из них или блока взаимосвязанных проблем.

Сущность игрового метода состоит в имитации, моделировании некоторых реальных ситуаций для отработки навыков поведения в сходных обстоятельствах.

Практическая деловая игра представляет собой метод интенсивного коллективного поиска решений проблем подготовки и осуществления радикальных нововведений. Эффективность такого рода поиска обеспечивается тем, что в игре участвуют представители таких категорий персонала, которые обычно на прямую не взаимодействуют, используются игротехнические методы активизации участников, исследователь оказывает помощь в содержательной работе.

Участники занимаются анализом и решением собственных проблем в своём подразделении, рассматривают выполнение повседневных функциональных обязанностей в режиме игры. Последняя проводится в форме состязательности. Параллельно работают группы над идентичными задачами. Результаты сопоставляются на пленуме по глубине, новизне, способу подачи.

Деловая (имитационная) игра позволяет исследовать социальную систему путём эксперимента, воспроизводящего функциональные системы предприятия во времени. В общем виде имитационные игры являются своеобразным устройством для воспроизведения процессов и согласования хозяйственных интересов. Деловые игры подразделяются на учебные, которые используются при подготовке или переподготовке персонала; производственные, применяющиеся при решении реальных вопросов текущей деятельности и развития конкретных подразделений; исследовательские, которые проводятся при экспериментах в области управления и экономики.

Участники игры принимают определённые решения, выполняя заранее распределённые роли, реагируя на действия участников, выполняющих иные роли.

Неформализованная игра как средство инновационного воздействия представляет собой мыслительный и деятельностный эквивалент

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

управленческого организма. Она может использоваться для обработки и «проигрывания) оптимальных решений в прогнозируемых условиях, для выдвижения и подготовки неформального резерва в управлении, для вскрытия и компенсации управленческого тупика, для разрушения системы бюрократических ограничений и комплексного «выращивания) мыслительных и деятельностных альтернатив механизмам торможения.

Инновационная игра представляет собой целостную форму совместной деятельности людей, направленную на выработку нового знания, новых способов организации и самоопределения участников.

Результаты игры:

- содержательные - новые идеи, решение сложных социальных проблем, проекты, программы деятельности, которые достигаются с помощью специальных средств;

- социальные - консолидирование группы, «управленческие команды), ориентированные на реализацию этих программ и проектов с помощью социотехнических средств;

- психологические - активизация понимания себя и других людей, устойчивая ориентация на личностное развитие, на непрерывное приращение своего творческого потенциала, на наиболее полное использование своих сил и способностей (психотехнические средства, такие как социально-психологический тренинг, нейролингвистическое программирование);

- духовные достижения, помогающие участникам игры осуществлять самоопределение;

- энергетические результаты - повышение уровня социальной активности за счёт возникновения определённой положительной модальности отношений в группе;

- методические - создание новых методов управления и самоорганизации участниками своей деятельности.

Инновационная игра ориентирует участников на выработку новых нестандартных идей и подходов к решению проблем. Для участников игры своё решение будет не только новым, но и продуманным, «примеренным к себе).

Искусственная система создаётся для изучения функционирования предприятия. Группа участников рассматривается как социальный организм, действующий в экспериментальной ситуации.

Социодрама - вариант исследования действием, где конкретная проблема решается с помощью группового взаимодействия. Взаимодействие происходит в «лабораторных) условиях, а проблема проецируется из реальной деятельности. Использование этого метода предусматривает рефлексивный подход в результате которого в воображаемом будущем группы пытаются определить варианты поведения друг друга и собственного поведения. На заключительном этапе предлагается обмен образами друг друга, выявляются несовпадения, их причины, корректируются взаимные представления, вырабатываются варианты разрешения проблемных ситуаций.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Работа с альтернативными решениями. Результатом предварительного отбора идей является наличие нескольких альтернатив. Существует как минимум два пути выработки альтернативных решений. Первый - это эскизный, когда собирается максимум предварительной информации. Этот этап может показать, что далее необходима детальная проработка только одного или нескольких решений. Второй характеризуется проработкой того решения, которое получило наивысшую предварительную оценку. Когда оценка покажет, что предпринятые действия были неправильными или анализ затрат и результатов окажется неудовлетворительным, принимаются за другую альтернативу. Оценка альтернатив является не разовой процедурой. Собирая и анализируя данные, необходимо учитывать, что б будущем их надо будет также оценить.

Отметим, что наиболее приближенным к полевым условиям является метод рабочих групп, поскольку он предусматривает организацию проблемных совещаний в реальных производственных условиях. Сущность этого метода заключается в том, что он используется для уточнения и утверждения программы внедрения решений, а также для оценки промежуточных и конечных результатов процесса внедрения. В целом этот метод представляется как интенсивная форма коллективной деятельности специально избранных для этой цели руководителей и специалистов. Средства данного метода дают возможность в короткий срок всесторонне обсудить ход процесса нововведения и оперативно внести в него необходимые изменения, положительно влиять на активность и мотивацию участников, коллективно обсуждать и принимать решения. Слабые стороны -опасность возникновения пассивности, вызванной проведением разного рода других совещаний, возможность появления межличностных конфликтов.

Группа предполагает участие от 4 до 8 человек, отношения в группе должны быть нормальными и стабильными, необходимо понимать содержание процесса, участие в группе, по возможности, добровольное. Группа работает от 1 до 4 месяцев, проводя заседания 12 раза в неделю, по 12 часа.

Генезис группы: диффузия - механизация - внутренне предпринимательство - управление качеством.

Вопросы относительно применения тех или иных методов решения проблем, обучения персонала могут обсуждаться также в рамках «кружков качества». Смысл существования данного образования - выяснение причин низкого качества и обсуждение методов по устранению недоработок. Функционирование кружка оправдывает себя в том случае, если его работа поддерживается администрацией предприятия, менеджерами различных уровней управления посредством чего происходит реализация выработанных решений.

Обратимся к западным примерам, так, средства, затраченные на организацию кружков в США, принесли прибыль, в пять раз превышающие затраты. В конце 70-х годов в США была создана ассоцияция кружклв качества, которые, на тот момент, имели более 70 региональных отделений. В компании «Роллс-Ройс», например, в состав кружка качества входят 7-9

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

человек, во главе стоит мастер. Они занимаются разработкой программ обучения, включающих в себя изучение методов статистики, контроля качества.

Направления работы кружков качества:

1. качество продукции;
2. снижение затрат;
3. улучшение технологии;
4. производительность труда.

Положительные аспекты работы кружков качества заключаются в оптимизации психологического климата, повышении профессионального уровня.

Опираясь на западный опыт, можно сделать вывод, что кружки качества не следует создавать в отстающих подразделениях. Желание срочно решить накопившиеся проблемы при помощи организации кружков качества -подход неверный. Рабочие не могут разрешать хронические трудности, которые длительное время представляли проблемы для специалистов. Первоначально важно ориентироваться на улучшение условий труда.

Методы и принципы работы:

1. Руководитель кружка качества должен хорошо ориентироваться в задачах, стоящим перед кружком и быть адекватным роли лидера.
2. Увлечённость кружковцев своей работой и понимание всеми её необходимости.
3. Стимулирование кружковцев не только материально. Но и посредством организации проблемных совещаний.
4. Создание обстановки, побуждающей добровольно участвовать в работе кружков качества.
5. Постоянная установка целей и определение задач.
6. Контроль качества. Члены кружка должны владеть методикой определения качества.
7. Постоянная оценка и самооценка деятельности кружков качества.

В процессе работы кружков качества принимаются групповые решения, но эффективность работы зависит от лидера. Поэтому проводится ротация на эту должность всех членов кружка по очереди.

Групповые решения, актуализированные проблемной ситуацией, принято называть нововведениями. Рассмотрим подробнее смысл и содержание данного феномена.

Нововведение можно определить как такую разновидность управленческого решения, в результате которого происходит существенное изменение того или иного процесса, явления (технического, экономического, социального и т.д.).

Нововведения - это не только техника и технология. Совершенствование управления осуществляется через внедрение новшеств. Нововведения есть форма управляемого развития. Нововведение есть целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения новые,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

относительно стабильные элементы. Последние могут быть как материальными, так и социальными, но каждый из них сам по себе представляет лишь новшество, то есть предмет нововведения. Это переход некоторой системы из одного состояния в другое.

«В организациях нововведение рассматривается как такое целенаправленное изменение, которое вносит в организацию (в её цели, технологию, организационный порядок и т.д.) новые стабильные элементы и потенциально или фактически тиражируемое в своих основных чертах».

Пригожин А. И. вводит термины «жизненный цикл» и «жизненный цикл нововведения», что означает:

«жизненный цикл» - стадийность процесса, единство его начала и конца.

Жизненный цикл новшества развивается по шести стадиям:

- разработка (фундаментальные исследования, прикладные, теоретические расчёты);
- проектирование (оформление документации, реализация проекта в опытном образце);
- изготовление;
- использование;
- устаревание.

Жизненный цикл нововведения включает в себя пять ступеней:

- зарождение (осознание потребности и возможности изменить, поиск соответствующего новшества);
- освоение (внедрение на объекте, эксперимент, осуществление производных изменений);
- диффузия (тиражирование, многократное повторение нововведений на других объектах);
- рутинизация (нововведения реализуется в стабильных, постоянно функционирующих элементах соответствующих объектов).

Управленческие нововведения делятся на экономические, то есть новые материальные стимулы, показатели, систему оплаты труда; организационные, то есть новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением и т.д.; социальные - целенаправленные изменения внутриколлективных отношений (выборности бригадиров, мастеров, новые формы информирования сотрудников, воспитательной работы, создание новых общественных органов и т.д.).

У социальных нововведений более тесная связь с конкретными общественными отношениями, организационной культурой; большая сфера применения; сильная зависимость использования новшества от групповых и личных качеств пользователя; не столь очевидны и доказуемы преимущества, как в случае с техническими нововведениями, сложнее просчитать эффективность. Предметом изменения посредством этих нововведений становятся сотрудники, их положение в структуре, статусы, привычные методы работы, отношения и т.д. Платить за обновление приходится в этом

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

случае напряжением, вызываемым переменами, иногда - интересами целых групп работников.

Существует необходимость более широкой социальной базы для разработки таких новшеств; вовлечение в неё разных организационных групп по их месту на «горизонтали» и «вертикали»; превращение их в коллективное творчество, с развитием соответствующих организационных отношений, а через них более широких - социальных. Все нововведения нужно рассматривать как комплексные, в единстве всех сторон.

Для инновационного сознания характерны не только высокий интеллектуальный потенциал, но и критичное отношение к действительности, устремлённость на поиски альтернативы её несовершенства.

Методологической основой социологического обеспечения технико-технологических нововведений должна быть взаимоадаптация каждого новшества и социальной организации конкретного предприятия. Подчёркивается значимость различий, обманчивость сходства.

Бестужев-Лада И. В. главными противниками нововведений считает:

- футурофобию сознания;
- монополизм в горизонтальных связях системы, одну из подсистем которой затрагивает нововведение. В данном случае подчёркивается соперничество, конкуренция потенциальных субъектов управления;
- авторитаризм в вертикальных связях системы, одну из подсистем которой затрагивает нововведение. Это угроза стабильности системы с установившейся иерархией соподчинения, которая и ставит под сомнение престиж верхнего звена, его компетентность и дееспособность, поскольку генератором новой идеи выступает низшее звено;
- растущее противоречие между замыслом автора и существующим в реальной действительности;
- внутренняя логика развития нововведения в диалектической взаимосвязи с окружающей внешней средой.

Исследователи инновационных процессов выделяют следующие причины антиинновационных установок:

- Психологические причины:
  1. Эффект «изобретено не здесь» - авторская ревность в ситуации соперничества.
  2. Низкий уровень мотивации достижения, когда у личности ориентация на избежание неудач сильнее ориентации на достижение успеха, что влечёт за собой уклонение от нововведений, в которых видится риск и непредвиденные трудности.
- Социальные причины (групповые интересы):
  1. Заинтересованность в сохранении существующего (сжились, срослись, прямо или косвенно склонны противодействовать нежелательным для них переменам).
  2. Межведомственные компромиссы. При подготовке ряда радикальных нововведений управленческого, экономического, технического порядка необходимо согласие рядя причастных к нему

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

органов: плановых, финансовых, отраслевых, контрольных и т.п. Иногда само продвижение новшества, принятие решения о начале экспериментирования с ним происходит путём взаимных уступок за счёт снижения его инновационного потенциала. Причём интересы ведомств зачастую бывают соблюдены, а эффективность нововведения уменьшается.

- К организационным причинам относятся множественные согласования, монополия головных организаций, дефицит опытного производства.

- К экономическим - дешевизна рабочей силы. Невыгодные цены, затратность, отсутствие связей с доходами работников.

Пригожин А. И. предлагает следующую классификацию

1. Это у нас уже есть.
2. У нас это не получится.
3. Это не решает наших главных проблем.
4. Это требует доработки.
5. Здесь не всё равноценно.
6. Есть и другие предложения.
7. Это преждевременно.

Классификация антиинновационных реакций, приводимая в памятке -рекомендации Японского центра производительности:

антиинновационных реакций:

1. Это бесполезно.
2. Это правда, но не для нас.
3. Кажется это хорошая идея, но ...
4. Невозможно больше снизить стоимость.
5. Мы всегда делали это.
6. Мне не нравится выполнять чью-то идею.
7. Если мы снизим стоимость, то пострадает качество.
8. У нас дела идут хорошо.
9. Мы знаем, что это не работает.
10. Мы всё про это знаем.

Для преодоления сопротивлений нововведениям предлагается использовать ряд антиинновационных приёмов:

- метод конкретизирующих документов;
- метод «кусочного» внедрения;
- метод вечного эксперимента;
- метод отчётного внедрения;
- метод параллельного внедрения.

В программе реализации предусматривается соотношение между теми, кто будет заинтересован в реализации этого решения, и теми, кто будет противодействовать этому, то есть определяются социальная база, реальные носители этого нововведения. Необходимо учитывать принцип «недопроектирования», так как подробность, детализированность проекта изменений обратно пропорциональны степени его реализуемости. Поэтому решение предлагается в общих чертах и рассчитано на внутреннюю

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

корректировку, определённую гибкость в процессах реализации и высокую адаптивность к самой среде.

Существенную роль в повышении мотивации персонала на успех, на «закрепление» выбранной модели корпоративного развития играет видение перспективы. Видение перспективы связано с политикой предприятия по завоеванию рынка, сотрудничеству с группами заинтересованных лиц и т.д. Видение перспективы строится на следующих ключевых составляющих:

- Миссия группы - следование организационным ценностям, обеспечение постоянного соответствия и синергии миссии всех подразделений, создание соответствующих условий и т.д.;
- Философия группы - понимание реальных и ощущаемых запросов потребителей;
- Корпоративная цель группы - идеально планируемый образ результата;
- Долгосрочные взаимоотношения с потребителями;
- Партнерство с поставщиками;
- Преданность людей;
- Взаимозависимость с местным сообществом;
- Видение перспективы структурными подразделениями;
- Миссия подразделений.

Указанные составляющие представляют дух и идеологию предприятия. Именно они дают ощущение осмысленности его целей, что позволяет говорить о построении долгосрочных партнерских отношений со всеми заинтересованными лицами. Одним из элементов стратегии организационного развития выступают материальные и нематериальные ресурсы. Они включают в себя: кадровый потенциал, интерактивные коммуникации, использование передовых информационных технологий и процессов профессионального научения. Эти ресурсы организационной мобилизации являются средством для создания корпоративной приверженности и идентификации. Они охватывают все уровни управления и нацелены на решение стратегических задач.

Трансформацию системы организационного развития невозможно представить без изменения во взглядах, ценностных позициях, мотивации персонала. Практика показывает, что несмотря на то, что в организации накоплен достойный опыт, иррациональные решения в управленческом процессе берут верх. Нельзя надеяться только на людей, которые имеют большие амбиции и широкую гамму индивидуальных потребностей. Сегодня корпоративный успех зависит от согласованной командной работы. Эффективное руководство строится на создании партнерского союза руководства и сотрудников предприятия. Это новый тип культуры общения. Ключевая роль в этом союзе принадлежит коммуникативному процессу, охватывающему широкий диапазон сотрудников, который необходимо рассматривать как инструмент организационного развития предприятия.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

II ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ УМК

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

I. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

ПРЕТВОРЕНИЕ ПЛАНОВ В ЖИЗНЬ: ВОСЕМЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОМПОНЕНТОВ

Большая часть планов по реализации изменений терпит неудачу. Более 70% проектов, которые разрабатываются для внедрения изменений в компаниях, либо никогда не доходят до практической реализации, либо на практике приносят гораздо меньше пользы, чем планировалось. Чтобы ваш стратегический план заработал, нужно убедиться в том, что выполняется каждый компонент этого плана, необходимый для поддержания изменений и достижения успеха. Всего этих компонентов восемь.

Автор: ***Невилл Лейк*** *(Neville Lake), доктор психологии, руководитель австралийского филиала отделения консалтинга Pricewaterhouse Coopers. Материал публикуется в сокращенном переводе с английского.*

Большая часть планов по реализации изменений терпит неудачу. Более 70% проектов, которые разрабатываются для внедрения изменений в компаниях, либо никогда не доходят до практической реализации, либо на практике приносят гораздо меньше пользы, чем планировалось.

Чтобы ваш стратегический план заработал, нужно убедиться в том, что выполняется каждый компонент этого плана, необходимый для поддержания изменений и достижения успеха. Всего этих компонентов восемь:

1. сильное руководство;
2. сильная мотивация;
3. подготовка;
4. правильные люди;
5. правильный план действий;
6. скорые победы;
7. общение;
8. синхронизация.

1. Сильное руководство

Легко сидеть в комфортабельном отеле и раздумывать о будущем вашей компании. Гораздо труднее реализовывать принятые ранее решения и не отступать от намеченных планов, едва столкнувшись с первыми трудностями. А трудности будут. Даже не сомневайтесь в этом. Может возникнуть соблазн подкорректировать все проекты. И тогда они станут бледными отражениями самих себя и уже не принесут желаемого результата. Управление изменениями — это еще и управление смелостью. Вам нужно тактично, но решительно напомнить всем участникам проекта, как они принимали решения и к каким выводам пришли.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Вам придется делать это снова и снова на протяжении всего периода реализации решения и внедрения изменений.

2. Сильная мотивация

Людей нужно правильно мотивировать, чтобы они были готовы осуществлять изменения. Большинство сотрудников вовсе не хотят испытывать постоянный дискомфорт или мириться с ухудшениями условий работы. Им нужно понимание того, зачем проводятся изменения — с их точки зрения. Подход вроде «не можешь — научим, не хочешь — заставим» никуда не годится.

Это значит, что планы нужно составлять таким образом, чтобы люди понимали, что их работа станет легче, проще (например, не будет простоев, или работа станет разнообразней, или будет больше возможностей получить премии), что им будет проще работать с клиентами (а те будут меньше на них жаловаться и срываться), и что у них будет больше возможностей учиться и развиваться (с последующим продвижением по карьерной лестнице).

Если у каждого человека есть причина реализовывать стратегию изменений, значит, он будет ее поддерживать.

3. Подготовка

Вам приходилось когда-нибудь красить стены? В этом процессе основное время отнимает вовсе не покраска, а зачистка, нанесение шпатлевки, выравнивание стен и т. д. Есть большой соблазн все это пропустить, открыть банку с краской и начать сразу красить. Все это будет замечательно — но недолго.

Через несколько недель начнут проступать масляные пятна, вас начнут раздражать неровные швы. Еще через некоторое время вы вдруг поймете, что стена выглядит гораздо хуже, чем раньше. Этот пример является хорошей иллюстрацией того, насколько важна подготовка к внедрению изменений. Прежде чем внедрять стратегическое планирование, вам нужно сделать две вещи: вызвать желание этим заниматься и сформировать навыки, необходимые для его реализации.

4. Правильные люди

Если вы работаете в небольшой организации, то руководители высшего звена скорее всего войдут в состав команды по реализации стратегического плана и будут отвечать за воплощение его мельчайших деталей. В таком случае вам придется работать с ними.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Если ваша организация более крупная, то, скорее всего, руководители выделят специалистов для проработки всех деталей. Это будет команда по реализации изменений. Лучше всего рассматривать этих специалистов как «агентов изменений». Возможно, вы сможете повлиять на выбор этих агентов изменений, поэтому вам нужно разработать критерии их отбора. Для этого вам потребуются две ключевые характеристики:

1. **Правильные люди в команде по внедрению изменений.** Руководители всегда очень заняты. Стратегические проекты, конечно же, будут идти вперемешку со всем остальными, и это будет сильно мешать их реализации. Поэтому необходимо, чтобы специалисты в вашей команде были свободны от своих повседневных обязанностей и могли вплотную заниматься стратегическими проектами. Это должны быть наиболее талантливые руководители среднего звена в компании, которых выделили с помощью анализа навыков и способностей.
2. **Исполнители.** Убедитесь, что эти люди действительно смогут реализовать задуманные изменения. Если специалисты в вашей команде чего-либо опасаются или измотаны, работая сверхурочно, на пределе своих возможностей, то они не смогут сделать ничего нового и непривычного для них.

5. Правильный план действий

Убедитесь, что ваш план содержит:

- **четко обозначенную конечную цель.** «Нам нужно повысить уровень обслуживания клиентов»,— сказал генеральный директор. «Нам нужно повысить уровень обслуживания клиентов»,— отозвался региональный менеджер. «Нам нужно повысить уровень обслуживания клиентов»,— подтвердил супервайзер. «Но у нас и так отличный уровень обслуживания клиентов»,— подумала секретарь и продолжила выполнять свои обязанности точно так, как делала это и раньше. Слишком многие проекты страдают от того, что у них нет четко сформулированного конечного результата. Если вы хотите улучшить обслуживание, то что конкретно вы имеете в виду? Что нужно изменить в процессах, системе или работе персонала? Как это будет выглядеть с обеих точек зрения — клиента и специалистов? Вы должны быть уверены, что вам предельно ясно нынешнее положение дел и понятны все конечные результаты.
- **постоянный анализ стимулов и препятствий.** По мере того как будут предприниматься активные действия, необходимо постоянно пересматривать и обновлять список стимулов изменений и препятствий. Многие изменения создают ситуации, в которых некоторые люди оказываются в выигрыше, а другие — в проигрыше. Вам нужно следить за реакцией «проигравших», потому что они могут

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

стать источником возникновения препятствий. К тому же, когда вы вносите изменения в сложную систему, могут появляться незапланированные последствия. Военные называют это «туманом войны» и используют этот термин для описания корректив, которые сама война вносит даже в самый лучший план. Вы должны быть готовы в любой момент принять изменившуюся ситуацию, с тем чтобы достичь поставленной цели. • **механизмы общения**.Вам нужно точно знать, что в вашем плане изменений содержатся многочисленные механизмы обратной связи, каждый из которых вынуждает вас обращать внимание на общение с сотрудниками.

6. Скорые победы

У каждого изменения в любой компании есть друзья и враги. Враги ждут признаков тревоги, надеясь, что им будет предоставлен шанс свести все перемены на нет и вернуть все на круги своя.

Любое изменение должно быстро и ясно продемонстрировать преимущества нововведений, иначе любой энтузиазм скоро угаснет. Лучше сразу определить, чего можно быстро достичь и какие действия сразу же принесут явно видимые выгоды. Это и будут ваши скорые победы. Вам необходимо определить, как вы можете добиться этого. В вашей команде должен быть человек, непосредственно отвечающий за реализацию скорых побед. Как только вы их добьетесь, нужно сразу же о них всем сообщить.

7. Процесс общения

Во время реализации изменений процесс общения с рядовыми сотрудниками часто поставлен из рук вон плохо. Руководство распространяет скучные бюллетени, информация в которых сильно отстает от слухов. Люди жалуются, что им либо почти ничего не сказали, либо, напротив, забросали напоминаниями и сообщениями.

Главное — *выяснить, о чем работники хотят знать,* и дать им возможность внести свой вклад в общее дело (например, предложить свои идеи). Продолжайте собирать информацию, выясняйте, какая информация работают и на какие точки лучше надавить, чтобы получить быстрый результат. К тому же вы можете лично побеседовать с представителями разных уровней корпоративной иерархии. Задавайте вопросы работникам около ксерокса, около автомата с кофе, на кухне и т. д: «Что вам понравилось?», «Что вам показалось полезным?», «О чем бы вы хотели услышать больше?». Они выскажут вам массу идей. Используйте эту информацию.

8. Синхронизация

Все изменения нужно синхронизировать. Есть три способа сделать это:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- **Моделирование поведения.** Каждый за свою профессиональную карьеру пережил массу изменений. Какие-то из них приживаются, какие-то — нет. Прежде чем выкладываться по полной, люди должны быть уверены, что грядущие изменения действительно произойдут. Оценить это лучше всего можно понаблюдав за действиями руководителей. Если они говорят одно, а делают другое, значит, всем можно расслабиться — все останется на своих местах. Однако если руководство показывает пример и само изменяет свое поведение, значит, нужно повторять за ними.
- **Критерии учета оценки.** Критерии учета и оценки помогают сосредоточить внимание на цели. Все, что оценивается, оказывается в центре внимания — остальное пребывает на периферии. Следовательно, вам нужно увязать результаты, которых требует план реализации изменений, с критериями учета и оценки на каждом иерархическом уровне. Это — самый мощный способ синхронизировать изменения. Разработка критериев учета и оценки — дело команды по внедрению изменениям.
- **Вознаграждение.** Если оценка и учет расставляют акценты, то вознаграждение ставит нужные вам вещи во главу угла. Премии не стоит устанавливать раз и навсегда — их стоит использовать как стимул для изменения поведения. Если вы заинтересованы в краткосрочном, но мощном поощрении, которое сформирует новые модели поведения, то вам нужно убедиться, что *эти поощрения нравятся самим сотрудникам.* Пусть они сами их и разработают. Например, если вы хотите вознаградить какого-нибудь сотрудника за его поведение, попросите группу его коллег сформулировать, что они хотели бы получить — разумеется, в пределах возможного. Вы также можете попросить их установить правила вознаграждения в соответствии с некоторыми параметрами.

УСТРАНЕНИЕ ДЕСТРУКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

Для эффективного руководства важно управлять процессом формирования и развития лидерства или, по крайней мере, контролировать этот процесс в его главных аспектах, не допуская появления лидеров и групп, разрушающих организацию или негативно влияющих на результаты ее деятельности. Большой ущерб деятельности организации в целом способны нанести, например, лидеры групп «противников нововведений» и т. п. Для устранения такого рода лидерства возможны различные способы действий.

Автор: ***Юрий Петрович Платонов,*** *доктор психологических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета, ректор Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы, заслуженный работник высшей школы РФ.*

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

В силу различных причин (особенностей управленческих задач, большого количества подчиненных и др.) даже в небольших организациях далеко не каждый руководитель способен одновременно выполнять все функции неформального лидера. Часто для одного человека это просто физически невозможно. Вот почему для эффективного руководства важно управлять процессом формирования и развития лидерства или, по крайней мере, контролировать этот процесс в его главных аспектах, не допуская появления лидеров и групп, разрушающих организацию или негативно влияющих на результаты ее деятельности. Для этого необходимо проводить мероприятия по обеспечению лояльности существующих руководителей, отбор наиболее способных работников, поощрение их профессионально-должностного роста, налаживание добрых отношений и сотрудничества со стихийно сложившимися группами и их лидерами, формализацию лидерства в подразделениях, если это возможно и целесообразно.

Большой ущерб деятельности организации в целом способны нанести, например, лидеры групп «противников нововведений», «собутыльников», «расхитителей собственности», «взяточников» и т. п. Для устранения такого рода лидерства возможны различные способы действий.

Первый способ — разрушение системы «лидер — последователи» с помощью административных мер. С этой целью могут использоваться разные средства: увольнение деструктивного лидера или перевод его на другую должность, изменение его социальной роли за счет перераспределения функции или через включение в группу лиц-соперников, изоляция лидера, расформирование группы последователей и, прежде всего, перевод на другие участки работы людей, особенно близких к деструктивному лидеру. Ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение количества коммуникаций между ним и группой, в частности за счет перевода лидера в другое помещение, загрузки его работой, затрудняющей неформальное общение, и т. д.

Административное устранение негативного лидерства — крайний способ, так сказать, хирургическое вмешательство, часто невозможное без нарушения законодательства. Кроме того, меры подобного рода, особенно когда они осуществляются без должной разъяснительной работы и воспринимаются как несправедливые, вызывают явный или скрытый протест со стороны членов группы, подрывают доверие к руководству, вызывают деструктивные конфликты.

Предпочтительнее **второй способ** устранения деструктивного лидерства, связанный с использованием способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Это может быть достигнуто с помощью индивидуальных бесед, «приближения» лидера к руководству, проявления к нему особого внимания, назначения его на руководящую должность и т. п. Такой способ борьбы с деструктивным лидерством обычно не вызывает протеста у сотрудников.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Однако он не всегда возможен, а эффективен лишь тогда, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

Третий способ ликвидации деструктивного лидерства — перехват его основополагающих функций формальным руководителем, реализация им тех потребностей группы, которые осуществляет или пытается осуществлять лидер. Например, если неформальная группа возникла из-за опасения работников насчет утраты своих рабочих мест, в результате дефицита человеческого общения в коллективе, если роль неформального лидера основывается на передаче информации, в том числе слухов и сплетен, подрывающих авторитет руководителя, — такого рода лидерство может быть устранено за счет повышения внимания к неформальному общению с людьми, своевременному и полному информированию сотрудников, рассеиванию их необоснованных опасений, скажем, о грядущем сокращении штата организации.

Четвертый способ устранения негативного лидерства — подрыв репутации лидера, его компрометация.

Существуют разнообразные способы компрометации. Двенадцать таких способов-советов доказательства некомпетентности лидера (и любого сотрудника из числа подчиненных) в форме рекомендаций для руководителей приводятся ниже:

1. Давая указания подчиненному, используйте настолько обтекаемые термины, чтобы он даже приблизительно не мог определить, чего вы хотите. Не упоминайте ни об одном конкретном случае, не приводите ни одного конкретного примера. Давайте указания как сами собой разумеющиеся и как если бы вы не сомневались, что они понятны любому человеку с минимальным интеллектом. Критикуйте его таким образом, чтобы он не понял того, что нужно сделать для исправления допущенных ошибок.
2. Громко вздыхайте в знак покорности или изображайте крайнее удивление, если он попросит вас разъяснить что-то из того, что вы сказали. Намекните, что никто, кроме него, никогда не просил пояснить такие простые указания. Не забывайте избегать примеров, которые хоть как-то могут осветить существующее положение. Подчиненный будет чувствовать себя слишком уверенно, если поймет все очень быстро.
3. Если подчиненный будет переспрашивать, скажите, что вы уже отвечали на этот вопрос. Вы можете поступить так даже в том случае, если он задает вопрос впервые, но особенно тогда, когда его уверенность в своих силах уже пошатнулась. Попробуйте доказать, что его подводит память. Тогда он почувствует вину за зря отнятое у вас драгоценное время.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

4. Демонстрируйте очевидные усилия сдержать свое раздражение, если он все еще не понимает, что вы имеете в виду. На этот раз инструктируйте его так медленно и подробно, используя самые простые слова, дабы подчиненный понял, что вы не считаете его слишком сообразительным. Продолжайте давать ему подробные объяснения и по другим поводам, даже если он уверяет вас, что все понимает.
5. Если вы можете найти в его работе повод для критики, то не упускайте эту возможность, даже если его ошибка незначительна и может быть легко исправлена. Кроме того, вы можете попытаться поймать его на ошибках, которых он еще не допустил.
6. Дайте ему несколько заданий с подробными инструкциями, но оставьте цель или ожидаемые результаты неясными. Он не сможет пожаловаться на то, что другим путем мог бы достичь результатов быстрее. Ведите себя так, чтобы предотвратить любое проявление инициативы со стороны подчиненного.
7. В процессе выполнения подчиненным вашего задания время от времени меняйте свои указания. Иногда может помочь отрицание данных ранее указаний, особенно если результаты оказываются не слишком многообещающими.
8. Если в процессе выполнения ваших указаний возникают вопросы, настаивайте на том, чтобы подчиненный снова обратился к вам. Не позволяйте ему самому принимать никаких решений даже тогда, когда он говорит, что знает, как делать. Если он возражает против вашего вмешательства, скажите, что существует много тонкостей, которые вы не можете ему объяснить из-за нехватки времени. В конце концов, он, конечно, поймет, что дело скорее в его недостаточной сообразительности, чем в незнании некоторых подробностей.
9. Заставляйте подчиненного выполнять работу, точно следуя вашим указаниям, даже если это медленный и неудобный путь. В этом случае вы можете пожаловаться на его низкую производительность.
10. Назначайте ему такие сроки, в которые он заведомо не уложится. Когда же он, как и предполагалось, нарушит их, то можете сказать, что он работает с недостаточной отдачей.
11. Поручайте ему выполнение работ, которые гораздо ниже его способностей и подготовки. После этого подчеркните, что справиться с ними мог бы с таким же успехом даже неквалифицированный сотрудник.
12. Усовершенствуйте все, что он делает. Скажите ему, что вы поступаете так ради того, чтобы сделать его работу приемлемой. После этого, если он переделывает одну и ту же работу два-три раза в тщетной попытке удовлетворить ваши требования, вы можете отметить низкую эффективность его труда. Если же он сдастся и выполнит работу небрежно, подчеркните его неряшливость.

Выполняя эти советы, вы можете достичь следующего:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- ваш подчиненный засомневается в своих способностях;
- у него отпадет желание систематически влиять на других;
- он будет бояться принимать простейшие решения;
- он будет обращаться к вам по поводу самых обычных вопросов;
- он долго будет сидеть над работой, с которой другой справился бы в момент;
- вы докажете ему, что умнее его;
- он придет к выводу, что нужно искать другую работу, которая будет ему «по плечу».

Конечно, приведенные способы компрометации иллюстрируют главным образом «запрещенные приемы» поведения формального лидера, которые не следует использовать в обычных условиях. В целом же для устранения деструктивного лидерства у руководителя есть важные преимущества.

Во-первых, это власть и связанные с ней административные права (распределение заданий, профессиональный рост работника, влияние на профессиональный и квалификационный должностной рост самого руководителя, его последователей и др.), во-вторых — различные ресурсы влияния (зарплата, премии, критика, различные санкции и т. д.), лучшая информированность, широкие связи и общение, большие возможности получить поддержку вышестоящих руководителей, должностной авторитет и др.

ШЕСТЬ РОЛЕЙ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Эффективный современный руководитель должен успешно соединять в своей деятельности шесть основных ролей: от цивилизованного человека и эффективного профессионала до предпринимателя и хозяина. Как развивать эти навыки руководителей? Как можно улучшить этот процесс? Проанализируйте, насколько эффективно вы учитесь новому и совершенствуете свои профессиональные знания и навыки. Приведем практические рекомендации для каждой из ролей.

Автор: ***СтаниславВладимировичШекшня,*** *старший партнер компании ZestLeadership, член совета директоров IlimTimberlndustry, профессор школы бизнеса INSEAD.*

Эффективный современный руководитель должен успешно соединять в своей деятельности следующие шесть ролей:

1. **Цивилизованный человек:**демонстрирует социально приемлемые нормы поведения, ведет себя уместно в различных ситуациях. Он умеет рассказывать о себе, проявляет уважение к другим, умеет расположить

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

человека к установлению и поддержанию отношений. Соблюдает достигнутые договоренности, эффективно управляет временем.

2. **Эффективный профессионал:** вносит вклад через активное использование своих способностей, знаний, опыта и умения использовать свой труд. Он демонстрирует глубокие знания в профессиональной области и регулярно их совершенствует. Является признанным профессионалом в своем подразделении и оказывает помощь коллегам. Достигает высоких результатов в работе.
3. **Командный игрок:** вносит личный вклад в достижение целей, стоящих перед компанией, эффективно работает с другими членами команды. Он эффективно взаимодействует и обменивается информацией с командой. Распределяет обязанности и привлекает людей в команду с учетом их квалификации и мотивации. Поддерживает командный дух и сотрудничество, приветствует множественность мнений.
4. **Менеджер:** организует людей, рационально распределяет ресурсы с целью выполнения поставленных задач. Он ставит четкие цели и контролирует их выполнение. Быстро находит ресурсы и избавляется от них. Повышает эффективность работы подразделения и организации. Эффективно взаимодействует с вышестоящими руководителями и подчиненными.
5. **Предприниматель:** формулирует видение будущего и последовательно добивается того, чтобы компания продвигалась по намеченному пути. Он видит возможности для создания новой ценности и создает привлекательную для последователей картину будущего. Умеет просто объяснить сложные ситуации своим сотрудникам. Берет на себя всю полноту ответственности за результаты организации.
6. **Хозяин:** его руководство позволяет добиться исключительных и долгосрочных результатов благодаря парадоксальному сочетанию выдающихся личных качеств и твердой профессиональной воли. Он ставит интересы компании выше своих собственных интересов, а также интересов сотрудников. Думает о последствиях своих действий и решений для компании, сфокусирован на ее долгосрочном развитии. Защищает интересы сотрудников во внешнем мире, целенаправленно развивает своих последователей.

Как развивать эти навыки руководителей? Приведем практические рекомендации для каждой из этих ролей.

1. Цивилизованный человек

- Когда кто-то разговаривает с вами, уделяйте ему все свое внимание, демонстрируя вербальные и невербальные сигналы, подтверждающие активное слушание — кивки головы, слова «угу», «да», зрительный контакт. Задавайте уточняющие вопросы, перефразируйте

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

высказывание собеседника, чтобы удостовериться, что вы поняли его правильно. Старайтесь слушать не для того, чтобы поскорей ответить собеседнику, а чтобы лучше понять ход его мыслей и его чувства.

- Попросите разъяснений, если задача вам не ясна или кажется неразумной. Учитесь говорить «нет», если вы действительно не хотите что-либо делать. У вас есть право иметь свои приоритеты. «Нет» не должно быть сомнительным как «Я так не думаю» или «Я подумаю об этом». Как можно короче объясните причины отказа.
- Выражайте сочувствие, пробуйте представить себя на месте другого при трудном обсуждении.
- Постарайтесь общаться ясно и уверенно. Смотрите на людей, с которыми разговариваете. Проверьте, соответствует ли ваше невербальное поведение вербальному.
- Удостоверьтесь, что ваши слова не расходятся с делом и вы всегда выполняете свои обещания.
- Если вы неправы, извинитесь, возьмите на себя ответственность и объясните, что случилось. По возможности примите срочные меры по устранению причиненного вреда. Внесите свой вклад в поддержание отношений.
- Если окружающие допускают ошибки, будьте готовы простить. Не обижайтесь и не мстите; это только ухудшит положение.

2. Профессионал

- Создавайте четкие планы конкретных действий, которые будете претворять в жизнь. Объясняйте другим членам команды, каким образом вы достигнете поставленных целей.
- Станьте ролевой моделью для других, всегда выполняя данные вами обещания. Никогда не обещайте того, чего не сможете сделать. Всегда сами делайте то, за что вы агитируете.
- Регулярно спрашивайте других (руководителя, подчиненных, и коллег) об обратной связи о вашем выполнении работы и поведении. Размышляйте над полученной обратной связью, чтобы определить, какое поведение вы могли бы изменить, чтобы увеличить эффективность своей работы?
- Будьте открыты критике. Постарайтесь не быть слишком агрессивным при получении информации, которая вам не нравится. Что вы сделаете для формирования имиджа профессионала своего дела?
- Получайте информацию о своей профессиональной области, используя разнообразные источники — учебные программы, периодические издания, Интернет, профессиональные форумы и конференции. Проанализируйте, насколько эффективно вы учитесь новому и совершенствуете свои профессиональные знания. Как можно улучшить этот процесс?

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- Обсуждайте с коллегами последние тенденции развития вашей индустрии и самые интересные находки. Узнавайте, есть ли области, в которых вы можете помочь. Поощряйте обращение к вам за профессиональным советом. В случае возникновения вопросов у коллег оказывайте им помощь или направляйте их, указывая, где и каким образом они могут получить ответ на свой вопрос.

3. Командный игрок

- Не переполняйте повестку дня. Оставьте время, чтобы проводить его с людьми.
- Регулярно анализируйте эффективность команды. Сделайте так, чтобы ваша команда размышляла над методами улучшения качества исполнения своих обязанностей. Используйте различные инструменты обратной связи для получения данных для анализа взаимодействия внутри команды. Это позволит сравнить различное восприятие эффективности команды ее участниками, а также способность решать возникающие конфликты.
- Пригласите тренера или коллегу, которому вы доверяете, на одну из ваших командных встреч. Попросите, чтобы этот человек дал объективную оценку работы команды, сосредоточившись на нижеследующих вопросах:

— Открыто ли участвуют члены команды?
— Есть ли скрытый конфликт?
— Слушаете ли вы?
— Вовлекаете ли вы каждого?
— Эффективно ли вы справляетесь с конфликтами?
— Во время совещаний контролируете ли вы управление временем в команде, повестку дня, обзор различных решений, выработку дальнейших шагов и действий, и т.д.?
— Что может быть сказано о составе команды?

- Проделайте следующее упражнение с вашей командой: Попросите, чтобы люди визуализировали то, что видели бы три самых важных клиента, если бы они наблюдали за встречей команды. Что бы им понравилось / не понравилось?
- Удостоверьтесь, что все роли и обязанности в команде соответствуют компетенциям и мотивации сотрудников. Если это не так, перераспределите роли и обязанности соответствующим образом.
- Привлекайте различных по стилю мышления людей для работы в команде, приветствуйте множественность мнений. Проанализируйте, где и как члены команды могут быть полезными друг другу и дополнять друг друга. Объясните сотрудникам, что команды с наиболее разнообразным составом наиболее гибки в выполнении задач.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- Во время принятия решений на встречах команды не высказывайте свою точку зрения первой. Позволяйте другим членам команды принимать решения время от времени.

4. Менеджер

- В рамках общей стратегии устанавливайте четкие цели и приоритеты, создавайте планы конкретных действий, которые можно претворить в жизнь. Доходчиво объясняйте организации, каким именно образом вы достигнете стратегических целей, получайте обратную связь.
- Регулярно анализируйте, какие ресурсы для выполнения тех или иных задач вам потребуются. Какие из этих ресурсов могут быть эффективно перераспределены в случае необходимости на наиболее приоритетные направления?
- Периодически спрашивайте себя, есть ли у вас в команде непроизводительные активы или низкорезультативные сотрудники? От каких из них рационально было бы избавиться, но вы еще не сделали этого?
- Изучите основные риски вашей организации. Проанализируйте, какие действия можно предпринять, чтобы избежать возможных кризисов и ЧП. В случае возникновения проблемы старайтесь находить системные, а не разовые решения, и вводить их в постоянную практику.
- Удостоверьтесь, что двухсторонняя связь является частью всех процессов коммуникации. Измеряйте эффективность делегирования и двухсторонней коммуникации с помощью инструментов обратной связи.
- Не ждите ежегодной оценки деятельности, чтобы дать обратную связь сотрудникам, давайте конструктивную обратную связь каждый раз, когда возникает подходящий случай (будь то успех или неудача).
- Станьте ролевой моделью для других, проводя ежегодную оценку результативности с подчиненными. Проследите, чтобы члены управленческой команды делали то же самое. Подчеркните значимость выполнение ключевых целей в срок.
- Постоянно рассматривайте то, что может быть делегировано. Используйте простую матрицу решения с двумя измерениями: «важные / не важные» и «вещи, которые я действительно люблю / не люблю делать». Фокусируйтесь на важных вещах, которые вы любите делать. Расположите по приоритетам каждый пункт в матрице решений. Попросите несколько членов вашей команды оценить матрицу и ваши приоритеты. Посмотрите, согласуются ли их оценки с вашими собственными.

5. Предприниматель

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- Будьте в курсе современных тенденций индустрии. Будьте информированы о лучших методах в других отраслях промышленности и в функциональных областях, таких как маркетинг, финансы, HR и логистика. Как эти тенденции могут повлиять на развитие компании?
- Каждую неделю читайте деловую прессу и записывайте одну реалистическую идею, которая могла бы улучшить ваш бизнес. Задавайте себе вопрос: как, соединяя различные продукты, услуги или технологии, создать новую (дополнительную) ценность для организации?
- Черпайте вдохновение из других областей, таких, например, как искусство и наука. Говорите с учеными или художниками, применяя полученную информацию для ответа, как улучшить эффективность работы компании. Старайтесь извлечь что-то новое, общаясь с людьми из самых разнообразных сфер.
- Регулярно встречайтесь с клиентами и поставщиками, чтобы узнать, как они оценивают ваш бизнес и услуги по сравнению с вашими конкурентами. Старайтесь лучше понять существующие конкурентные преимущества и слабые стороны компании, а также найти источники формирования будущих конкурентных преимуществ компании.
- Проделайте следующее упражнение: представьте, что вы находитесь в положении одного из ваших конкурентов. Какие стратегии он мог бы использовать, чтобы взять верх над вашей компанией?
- Проделайте следующее упражнение: представьте, что ваша компания работает в той же самой внешней среде, но не связана с ее историей и существующими структурами. Что бы вы сделали, не имея этих ограничений?
- Активно формируйте видение целостной картины бизнеса у сотрудников компании, поощряйте глобальное мышление и стратегический подход. Старайтесь объяснять сотрудникам сложные вопросы развития бизнеса максимально простым языком, чтобы обеспечить их полное понимание.
- Поддерживайте нововведения, которые повышают эффективность организации, в том числе и те, которые были предложены не вами.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

6. Хозяин

- Задумайтесь о том, что станет с компанией после того, как вы уйдете с занимаемой должности. Есть ли наследие, которое вы хотите оставить? Ассоциируете ли вы свои личные достижения с достижениями своей компании? Что необходимо сделать, чтобы оставить после себя именно то наследие, которое вы представили себе?
- Введите систему планирования преемственности резерва менеджмента в вашей организации/подразделении.
- Ответьте на следующие вопросы. Задумываетесь ли вы над временем своего ухода с должности? Кто может вас заменить? Каких компетенций и опыта им недостает? Что вы делаете сейчас для

подготовки своих преемников? Планируют ли преемственность ваши подчиненные?

- Выделяйте из сотрудников наиболее талантливых и уделяйте особое внимание их развитию. Изучайте их сильные и слабые стороны. Сознательно ставьте сотрудникам новые развивающие их задачи и поощряйте приобретение ими новых знаний и навыков.
- Подчеркивайте, что успех — это успех команды, а не ваш личный успех. Старайтесь говорить «мы», а не «я», говоря о достижениях в компании. Старайтесь демонстрировать более скромное и менее «кричащее» поведение.
- В случае неудачи берите на себя полную ответственность за нее, не ищите «стрелочника». Примите на себя ответственность за все принимаемые в организации решения. Если неверное решение было принято без вашего участия, проанализируйте, что можно сделать, чтобы впредь таких ошибок не было?
- Проанализируйте, какая часть ваших усилий сейчас сосредоточена на достижении текущих результатов, и какая на росте в долгосрочной перспективе? Насколько сбалансирован ваш подход? Обеспечивает ли текущее внимание к долгосрочному развитию необходимый уровень «здоровья» в организации?

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Выработка достойной цели

Цель — это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека. Конкретизируя цели, мы регулируем свою деятельность и жизнь. Постепенное достижение целей позволяет чаще испытывать ощущение успеха, которое является важнейшим источником самоэффективности. Информация об эффективности, которую дает успешное достижение вспомогательных целей, помогает поддерживать усилия при выполнении какого-либо дела. Рассмотрим принципы выработки достойной цели.

Автор: ***Елена Витальевна Михайлова,*** *кандидат психологических наук, доцент кафедры организационной психологии ГУ ВШЭ.*

Наши цели могут влиять на смысл жизни. Например, с психологической позиции, чтобы придать жизни гармонию, смысл и определенную направленность, нам нужна возвышенная отдаленная цель, которая должна:

- требовать упорного труда (иначе цель не будет способствовать самовыражению);
- плоды этого труда не должны быть мимолетными, чтобы непрерывно накапливаться в течение жизни (иначе цель не была бы отдаленной).

Рассмотрим принципы выработки достойной цели и анализ собственных чувств.

Многие предприниматели прошлого и настоящего отмечали, что для сохранения душевного равновесия человеку нужна какая-то цель в жизни, которую он считает высокой, и гордость, что он трудится ради ее осуществления.

Согласно А. Бандуре, постановка целей способствует укреплению самоэффективности. В исследовании А. Бандуры и Д. Шанка было выявлена роль специфики целей (дальних или ближних) для эффективности самообучения. Постановка *в меру трудных, но выполнимых* ближних подцелей способствует повышению скорости и качества решения, а также построению стойкого чувства собственной эффективности и развитию внутреннего интереса к решению задач. Слишком трудные и далекие цели (например:«Добейтесь результатов в будущем»), уменьшающие значимость скромных поступательных шагов, так же как и полное отсутствие целей, в значительно меньшей степени способствовали формированию самоэффективности, внутреннего интереса к деятельности и улучшение качества решений.

На основе эмпирических исследований Бандура показывает, что **оптимально поставленные цели** должны быть:

- *конкретными и ясными* (а не расплывчатыми), чтобы человек мог к ним стремиться;
- *ближними* (а не отдаленными в пространстве и времени), чтобы можно было что-то сделать «здесь и сейчас» для их достижения;
- *трудновыполнимыми, но достижимыми* (а не слишком легкими или слишком трудными), чтобы они заставляли индивида упорно работать, развивая свое мастерство, но не приводили к ощущению беспомощности при постоянных неудачах;
- *небольшими (прирастающими)* или состоящими из маленьких, поэтапно достигаемых вспомогательных целей (а не одной общей, неразложимой цели), чтобы достижение каждой сопровождалось успехом и приносило удовлетворение и чтобы обеспечить более спокойное отношение к случайным неудачам.

Постепенное достижение частных (вспомогательных) целей позволяет чаще испытывать ощущение успеха, которое, в свою очередь, согласно теории Бандуры, является важнейшим источником самоэффективности. Информация об эффективности, которую дает успешное достижение вспомогательных целей, помогает индивиду поддерживать усилия при выполнении какого-то дела от начала и до конца.

Среди ряда представителей бизнеса распространен подход к выбору достойной цели, автора теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г.С.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Альтшуллера и его учеников. Они дали достаточно универсальную характеристику достойной цели, вполне применимую для бизнесмена, который каждый день решает множество творческих задач. По мнению авторов ТРИЗ, существуют следующие**характеристики достойной цели:**

- *Новизна.* Цель должна быть новой. Она может быть и старой, но тогда новыми должны быть средства ее достижения.
- *Общественная полезность.* Достойная цель положительна, добра, направлена на развитие жизни.
- *Конкретность.* Не общие благие намерения, но четкий комплекс задач, к решению которых можно приступить хоть завтра.
- *Значительность.* Может быть, следовало сказать смелее: достойная цель должна быть великой, ибо ее достижение оплачивается великим трудом, а иногда и жизнью.
- *Опережение времени.* Достойная цель опережает свою эпоху, поэтому зачастую воспринимается как ересь, как нечто невероятное, неосуществимое. Она и в самом деле иногда недостижима, особенно в своей первоначальной формулировке.
- *Практичность.* Продвижение к цели все время должно давать частичные конкретные результаты. Самая недостижимая цель может приносить реальную пользу. Много примеров, подтверждающих этот тезис, мы находим в области развития естественных наук, но также и в гуманитарных, например, внедрение гуманных методов в педагогике.
- *Независимость.* Достижение цели (хотя бы в первом приближении), как правило, доступно одиночным исследователям, а не большим коллективам.

Все, что было сказано о достойной цели, имеет большой смысл для организации нашей жизни, но каждый, кто пытался поставить перед собой такую цель, понимает, что подняться над суетой реальных проблем и посмотреть на них немного с высоты очень непросто и в то же время важно для достижения успеха. Также важно обратить внимание и на другие цели, которые мы ставим перед собой в нашей жизни. Как известно, цель — это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека. Поэтому, конкретизируя цели, мы, по сути, произвольно регулируем свою деятельность и жизнь.

Конкретизация целей необходима потому, что можно осознать имеющийся в отношении карьеры выбор, убедиться в правильности избранного пути, оценить свои действия и опыт, доказать окружающим верность вашей точки зрения, получить дополнительные силы, укрепить свое чувство порядка и покоя, увеличить свои возможности достижения желаемых результатов.

Цели устанавливаются на определенный период. Здесь важно найти золотую середину и не попасть в крайности: либо злоупотреблять установлением

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

целей, либо не ставить их перед собой вовсе. Что мешает руководителю в выборе цели?

При выборе целей выделяют **ряд общих ограничений:**

1. *Недостаток реализма.* Цели должны быть достижимы, хотя предпочтительнее, чтобы они требовали некоторого напряжения возможностей человека.
2. *Неопределенные временные рамки.* Хорошо установленные цели содержат временные рамки их достижения. Последние могут периодически пересматриваться.
3. *Отсутствие измеримости.* Когда это возможно, цели должны быть выражены в измеримых понятиях. Это позволяет четко оценивать достигнутое.
4. *Неэффективность.* Цели имеют смысл только в том случае, если они явно вписываются в более общие задачи работы. Поэтому основным критерием здесь является эффективность, а не эффектность, и такие цели должны иметь свое место в конкретных задачах человека.
5. *Недостаток совместной заинтересованности.* Люди, объединившиеся для совместной работы ради достижения общей цели, могут получать дополнительные силы от работы в группе.
6. *Конфликты с другими.* Иногда цели индивидуальной или групповой работы определяются таким образом, что они противоречат друг другу. Способов преодоления этих конфликтов немного, и усилия тратятся впустую.
7. *Недостаток информированности.* При формулировании целей важно продумать, все ли источники информации использованы, достаточно ли информации для принятия решения.
8. *Недостаток анализа.* Большим преимуществом установления целей является создание основы для систематического анализа.

Анализ собственных чувств

Эта тема особенно важна для бизнесменов, поскольку их деятельность наполнена многообразными эмоциями. Важный компонент работы руководителя — регулирование чувств или эмоциональной сферы своих сотрудников. Человек вполне может управлять своими чувствами, подчинять их своим целям, культивировать в себе необходимые чувства, и управлять чувствами других людей.

Чувства могут быть положительными, отрицательными и безразличными.

Положительные чувства — это, прежде всего любовь в самом широком смысле слова. Любовь включает множество добродетелей: уважение, доверие, благодарность, восхищение, доброту, милосердие, понимание, заботу, сострадание. Как говорится, у любви столько же определений, сколько человечество в состоянии ей дать. Именно любовь рассматривается

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

как основа преодоления всех жизненных преград. Человек может быть любим и давать любовь. Конечно, для гармонии идеальный вариант — это обоюдное проявление этих чувств. Но в плане развития успешности поведения очень важно научиться давать любовь. Не зря народная мудрость гласит: тот, кто любит, счастливее того, кто любим.

С чувством любви тесно связаны и другие положительные чувства, такие, как, желание, вера, энтузиазм, надежда. Бизнесмену следует помнить, что устойчивое положение в обществе лучше всего обеспечивается возбуждением, в рамках допустимой морали, положительных чувств у максимального числа людей.

Отрицательные чувства — это те, которые делают нас пассивными, неспособными достичь планомерного и долговременного успеха, вызывают враждебность в других людях и причиняют нам самим при реализации наших планов большой вред. К ним относят ненависть, недоверие, презрение, враждебность, ревность, жажду мести, страх, зависть, суеверие, гнев.

Наше сознание не может быть заполнено одновременно положительными и отрицательными эмоциями. Очень важно понять, что только мы сами ответственны за то, чтобы положительные эмоции оказывали определяющее воздействие на сознание. Человек может успешно управлять своими эмоциями и эмоциями других людей.

Чувства безразличия в лучшем случае могут привести к отношениям взаимной терпимости, что также иногда важно уметь делать. Руководитель должен уметь анализировать свое отношение к эмоциям людей. Очень часто необходимо не реагировать, а соблюдать спокойствие и нейтралитет. В этом случае нейтральные чувства делают возможным мирное сосуществование и терпение.

Между этими чувствами существует сложная взаимосвязь. Естественно, продвигаясь к успеху, мы находим некоторый баланс между этими чувствами, например, недовольством и благодарностью, доверием и подозрительностью, искренностью и скрытностью, любовью и разочарованием и т.д. Но если мы даем волю своим страхам, отрицательным чувствам, для нас недостижимы истинное сотрудничество, радость достижения успеха и движение вперед.

Чувства помогают нам оценить ситуацию. Для достижения успеха важно почувствовать новые возможности и использовать их в своей жизни.

ВЫРАБОТКА ДОСТОЙНОЙ ЦЕЛИ

Цель — это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека. Конкретизируя

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

цели, мы регулируем свою деятельность и жизнь. Постепенное достижение целей позволяет чаще испытывать ощущение успеха, которое является важнейшим источником самоэффективности. Информация об эффективности, которую дает успешное достижение вспомогательных целей, помогает поддерживать усилия при выполнении какого-либо дела. Рассмотрим принципы выработки достойной цели.

Автор: ***Елена Витальевна Михайлова,*** *кандидат психологических наук, доцент кафедры организационной психологии ГУ БШЭ.*

Наши цели могут влиять на смысл жизни. Например, с психологической позиции, чтобы придать жизни гармонию, смысл и определенную направленность, нам нужна возвышенная отдаленная цель, которая должна:

- требовать упорного труда (иначе цель не будет способствовать самовыражению);
- плоды этого труда не должны быть мимолетными, чтобы непрерывно накапливаться в течение жизни (иначе цель не была бы отдаленной).

Рассмотрим принципы выработки достойной цели и анализ собственных чувств.

Многие предприниматели прошлого и настоящего отмечали, что для сохранения душевного равновесия человеку нужна какая-то цель в жизни, которую он считает высокой, и гордость, что он трудится ради ее осуществления.

Согласно А. Бандуре, постановка целей способствует укреплению самоэффективности. В исследовании А. Бандуры и Д. Шанка было выявлена роль специфики целей (дальних или ближних) для эффективности самообучения. Постановка *в меру трудных, но выполнимых* ближних подцелей способствует повышению скорости и качества решения, а также построению стойкого чувства собственной эффективности и развитию внутреннего интереса к решению задач. Слишком трудные и далекие цели (например:«Добейтесь результатов в будущем»), уменьшающие значимость скромных поступательных шагов, так же как и полное отсутствие целей, в значительно меньшей степени способствовали формированию самоэффективности, внутреннего интереса к деятельности и улучшение качества решений.

На основе эмпирических исследований Бандура показывает, что **оптимально поставленные цели** должны быть:

- *конкретными и ясными* (а не расплывчатыми), чтобы человек мог к ним стремиться;

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- *ближними* (а не отдаленными в пространстве и времени), чтобы можно было что-то сделать «здесь и сейчас» для их достижения;
- *трудновыполнимыми, но достижимыми* (а не слишком легкими или слишком трудными), чтобы они заставляли индивида упорно работать, развивая свое мастерство, но не приводили к ощущению беспомощности при постоянных неудачах;
- *небольшими (прирастающими)* или состоящими из маленьких, поэтапно достигаемых вспомогательных целей (а не одной общей, неразложимой цели), чтобы достижение каждой сопровождалось успехом и приносило удовлетворение и чтобы обеспечить более спокойное отношение к случайным неудачам.

Постепенное достижение частных (вспомогательных) целей позволяет чаще испытывать ощущение успеха, которое, в свою очередь, согласно теории Бандуры, является важнейшим источником самоэффективности. Информация об эффективности, которую дает успешное достижение вспомогательных целей, помогает индивиду поддерживать усилия при выполнении какого-то дела от начала и до конца.

Среди ряда представителей бизнеса распространен подход к выбору достойной цели, автора теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Г.С. Альтшуллера и его учеников. Они дали достаточно универсальную характеристику достойной цели, вполне применимую для бизнесмена, который каждый день решает множество творческих задач. По мнению авторов ТРИЗ, существуют следующие**характеристики достойной цели:**

- *Новизна.* Цель должна быть новой. Она может быть и старой, но тогда новыми должны быть средства ее достижения.
- *Общественная полезность.* Достойная цель положительна, добра, направлена на развитие жизни.
- *Конкретность.* Не общие благие намерения, но четкий комплекс задач, к решению которых можно приступить хоть завтра.
- *Значительность.* Может быть, следовало сказать смелее: достойная цель должна быть великой, ибо ее достижение оплачивается великим трудом, а иногда и жизнью.
- *Опережение времени.* Достойная цель опережает свою эпоху, поэтому зачастую воспринимается как ересь, как нечто невероятное, неосуществимое. Она и в самом деле иногда недостижима, особенно в своей первоначальной формулировке.
- *Практичность.* Продвижение к цели все время должно давать частичные конкретные результаты. Самая недостижимая цель может приносить реальную пользу. Много примеров, подтверждающих этот тезис, мы находим в области развития естественных наук, но также и в гуманитарных, например, внедрение гуманных методов в педагогике.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

• *Независимость.* Достижение цели (хотя бы в первом приближении), как правило, доступно одиночным исследователям, а не большим коллективам.

Все, что было сказано о достойной цели, имеет большой смысл для организации нашей жизни, но каждый, кто пытался поставить перед собой такую цель, понимает, что подняться над суетой реальных проблем и посмотреть на них немного с высоты очень непросто и в то же время важно для достижения успеха. Также важно обратить внимание и на другие цели, которые мы ставим перед собой в нашей жизни. Как известно, цель — это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека. Поэтому, конкретизируя цели, мы, по сути, произвольно регулируем свою деятельность и жизнь.

Конкретизация целей необходима потому, что можно осознать имеющийся в отношении карьеры выбор, убедиться в правильности избранного пути, оценить свои действия и опыт, доказать окружающим верность вашей точки зрения, получить дополнительные силы, укрепить свое чувство порядка и покоя, увеличить свои возможности достижения желаемых результатов.

Цели устанавливаются на определенный период. Здесь важно найти золотую середину и не попасть в крайности: либо злоупотреблять установлением целей, либо не ставить их перед собой вовсе. Что мешает руководителю в выборе цели?

При выборе целей выделяют **ряд общих ограничений:**

9. *Недостаток реализма.* Цели должны быть достижимы, хотя предпочтительнее, чтобы они требовали некоторого напряжения возможностей человека.
10. *Неопределенные временные рамки.* Хорошо установленные цели содержат временные рамки их достижения. Последние могут периодически пересматриваться.
11. *Отсутствие измеримости.* Когда это возможно, цели должны быть выражены в измеримых понятиях. Это позволяет четко оценивать достигнутое.
12. *Неэффективность.* Цели имеют смысл только в том случае, если они явно вписываются в более общие задачи работы. Поэтому основным критерием здесь является эффективность, а не эффектность, и такие цели должны иметь свое место в конкретных задачах человека.
13. *Недостаток совместной заинтересованности.* Люди, объединившиеся для совместной работы ради достижения общей цели, могут получать дополнительные силы от работы в группе.
14. *Конфликты с другими.* Иногда цели индивидуальной или групповой работы определяются таким образом, что они противоречат друг другу. Способов преодоления этих конфликтов немного, и усилия тратятся впустую.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

15. *Недостаток информированности.* При формулировании целей важно продумать, все ли источники информации использованы, достаточно ли информации для принятия решения.
16. *Недостаток анализа.* Большим преимуществом установления целей является создание основы для систематического анализа.

Анализ собственных чувств

Эта тема особенно важна для бизнесменов, поскольку их деятельность наполнена многообразными эмоциями. Важный компонент работы руководителя — регулирование чувств или эмоциональной сферы своих сотрудников. Человек вполне может управлять своими чувствами, подчинять их своим целям, культивировать в себе необходимые чувства, и управлять чувствами других людей.

Чувства могут быть положительными, отрицательными и безразличными.

Положительные чувства — это, прежде всего любовь в самом широком смысле слова. Любовь включает множество добродетелей: уважение, доверие, благодарность, восхищение, доброту, милосердие, понимание, заботу, сострадание. Как говорится, у любви столько же определений, сколько человечество в состоянии ей дать. Именно любовь рассматривается как основа преодоления всех жизненных преград. Человек может быть любим и давать любовь. Конечно, для гармонии идеальный вариант — это обоюдное проявление этих чувств. Но в плане развития успешности поведения очень важно научиться давать любовь. Не зря народная мудрость гласит: тот, кто любит, счастливее того, кто любим.

С чувством любви тесно связаны и другие положительные чувства, такие, как, желание, вера, энтузиазм, надежда. Бизнесмену следует помнить, что устойчивое положение в обществе лучше всего обеспечивается возбуждением, в рамках допустимой морали, положительных чувств у максимального числа людей.

Отрицательные чувства — это те, которые делают нас пассивными, неспособными достичь планомерного и долговременного успеха, вызывают враждебность в других людях и причиняют нам самим при реализации наших планов большой вред. К ним относят ненависть, недоверие, презрение, враждебность, ревность, жажду мести, страх, зависть, суеверие, гнев.

Наше сознание не может быть заполнено одновременно положительными и отрицательными эмоциями. Очень важно понять, что только мы сами ответственны за то, чтобы положительные эмоции оказывали определяющее воздействие на сознание. Человек может успешно управлять своими эмоциями и эмоциями других людей.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Чувства безразличия в лучшем случае могут привести к отношениям взаимной терпимости, что также иногда важно уметь делать. Руководитель должен уметь анализировать свое отношение к эмоциям людей. Очень часто необходимо не реагировать, а соблюдать спокойствие и нейтралитет. В этом случае нейтральные чувства делают возможным мирное сосуществование и терпение.

Между этими чувствами существует сложная взаимосвязь. Естественно, продвигаясь к успеху, мы находим некоторый баланс между этими чувствами, например, недовольством и благодарностью, доверием и подозрительностью, искренностью и скрытностью, любовью и разочарованием и т.д. Но если мы даем волю своим страхам, отрицательным чувствам, для нас недостижимы истинное сотрудничество, радость достижения успеха и движение вперед.

Чувства помогают нам оценить ситуацию. Для достижения успеха важно почувствовать новые возможности и использовать их в своей жизни.

САМООЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Предлагаемая методика самооценки стиля руководства основана на самостоятельном выборе испытуемым вариантов собственных действий в предлагаемых ситуациях. Подсчитав сумму баллов по всем шкалам, вы сможете сделать вывод о вашем доминирующем стиле руководства. Наиболее универсальным считается гибкий стиль; остальные могут быть полезны в зависимости от требований служебной деятельности и уровня развития коллектива.

Автор: ***Олег Владимирович Евтихов,*** *кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии развития Института педагогики, психологии и социологии Сибирского федерального университета (СФУ).*

Предлагаемая вам далее методика самооценки стиля руководства основана на самостоятельном выборе испытуемым вариантов собственных действий в предлагаемых ситуациях. Прочтите ситуацию № 1, ознакомьтесь с возможными вариантами ответов, выберите тот вариант, который в наибольшей степени соответствует вашему мнению. Запишите или отметьте ваш ответ. Можно выбрать только один вариант из четырех возможных. Затем рассмотрите ситуацию № 2 и т. д. Если вы затрудняетесь с выбором варианта ответа, остановитесь на том, к которому вы склоняетесь в большей степени.

Ситуации для анализа

Ситуация № 1. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает распоряжение Вашему подчиненному, который уже занят выполнением

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Вашего срочного распоряжения. Вы и Ваш непосредственный начальник считаете свои распоряжения неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант Ваших действий:

- **А.** Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника, предложу подчиненному отложить выполнение моего текущего распоряжения.
- **Б.** Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах мой начальник.
- **В.** Выражу свое несогласие с решением непосредственного начальника, предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его распоряжения подчиненному без согласования со мной.
- **Г.** В интересах дела отменю распоряжение непосредственного начальника, прикажу подчиненному продолжать выполнение моего распоряжения.

Ситуация № 2. Вы получили одновременно два срочных распоряжения: от Вашего непосредственного начальника и прямого (вышестоящего). Времени для согласования сроков и условий у Вас нет. Необходимо приступить к их выполнению. Выберите наиболее приемлемый вариант Ваших действий:

- **А.** В первую очередь буду выполнять распоряжение того начальника, которого лично более уважаю.
- **Б.** Сначала буду выполнять распоряжение, на мой взгляд, наиболее важное.
- **В.** Буду выполнять распоряжение прямого начальника.
- **Г.** Буду выполнять распоряжение своего непосредственного начальника.

Ситуация № 3. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает их успешной службе. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с тем, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в этой ситуации:

- **А.** Мое дело — не допустить, чтобы они конфликтовали на службе, а решить сам конфликт — это их личное дело.
- **Б.** Лучше всего поручить разобраться в этом активу коллектива.
- **В.** Прежде всего попытаться разобраться в причинах конфликта самому и найти способ примирить конфликтующих.
- **Г.** Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и воздействовать на них через этих людей.

Ситуация № 4. В самый напряженный период завершения планового мероприятия в коллективе нарушена служебная дисциплина, в результате чего допущен сбой. Начальнику неизвестен виновный или их группа. Однако выявить виновных и наказать их надо. Что предпринять в данной ситуации?

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- **А.** Оставить выяснение фактов по этому делу до окончания выполнения срочного мероприятия.
- **Б.** Подозреваемых в нарушении вызвать к себе и строго поговорить с ними с глазу на глаз, предложив назвать нарушителей.
- **В.** Сообщить о случившемся авторитетным членам коллектива и предложить им обсудить создавшееся положение, выявить конкретных нарушителей.
- **Г.** Для повышения служебной дисциплины и служебных показателей, не теряя времени на разговоры, провести совещание, выявить и наказать нарушителей, предупредить о недопущении подобных фактов.

Ситуация № 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеются несколько кандидатур, характеризующихся описанными ниже качествами. Выберите одну из кандидатур.

- **А.** Первый предпочитает избегать конфликтов с сослуживцами, стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные, товарищеские отношения, создать в коллективе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, что, однако, не всеми понимается правильно.
- **Б.** Второй предпочитает в интересах дела идти на конфликты с сослуживцами, не боится «испортить» личные отношения во имя достижения поставленной цели.
- **В.** Третий предпочитает строго придерживаться своих должностных прав и обязанностей, требует того же от Вас и своих подчиненных, добивается четкого выполнения функциональных обязанностей.
- **Г.** Четвертый всегда сосредоточен на достижении своей цели, напористый в организационных вопросах и всегда стремится добиваться своего, не придавая большого значения возникающим недоразумениям и конфликтам во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация № 6. Ситуация аналогична предыдущей (№ 5). Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями во взаимоотношениях с непосредственным начальником:

- **А.** Первый быстро соглашается с мнениями, указаниями непосредственного начальника (то есть Вашими), безоговорочно и пунктуально выполняет любые его распоряжения, независимо от своего отношения к делу
- **Б.** Второй может быстро согласиться с мнением и распоряжением начальника и безоговорочно выполнить любое его распоряжение, но только в том случае, если начальник лично авторитетен в его глазах.
- **В.** Третий кандидат обладает неуживчивым характером, склонен к спорам, бывает замкнут, труден в контакте, но зато очень опытный специалист, умелый организатор, творчески выполняет любое распоряжение и добивается оптимальных результатов.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- **Г.** Четвертый обладает богатым опытом и профессиональными способностями, но всегда стремится решать все самостоятельно, избегать лишних контактов с начальником, не любит, когда ему мешают, ответственен и имеет чувство собственного достоинства.

Ситуация № 7. Когда Вам случается быть в праздничной компании, к чему Вы более склонны?

- **А.** Вести разговор на близкие вам темы, особенно по профессии.
- **Б.** Выяснять взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою точку зрения.
- **В.** Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, веселое настроение в компании.
- **Г.** Добиваться согласия спорящих, быть их посредником или судьей.

Ситуация № 8. Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил распоряжение в установленный срок, хотя давал обещание. Ваша реакция:

- **А.** Сначала добиться выполнения распоряжения, а потом уже поговорить наедине, воспитывать, а если надо, и наказать.
- **Б.** Поговорить с ним наедине, выяснить и обсудить причины срыва, добиться выполнения распоряжения, в случае повторного нарушения наказать строже.
- **В.** Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму, меру воздействия применить к нему.
- **Г.** Отменить распоряжение, передать вопрос на решение актива коллектива. В дальнейшем вести тщательный контроль над службой провинившегося, вовремя исправлять нарушения.

Ситуация № 9. Ваш подчиненный игнорирует Ваши распоряжения, делает все по-своему, не устраняет того, что Вы велели исправить. Ваше поведение в отношении него?

- **А.** Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные уставные меры наказания, не теряя времени на разговоры.
- **Б.** В интересах дела вызвать его на откровенный разговор и постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятные служебные контакты в дальнейшем.
- **В.** Прежде всего попытаться воздействовать на него через активных и авторитетных для него сослуживцев.
- **Г.** Сначала подумать о том, что зависит от Вашего поведения, не делаете ли Вы сами ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав или не прав этот подчиненный.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Ситуация № 10. В уже сложившийся коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, назначается новый руководитель. Каким образом, по Вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

- **А.** Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников старого стиля службы, опираться на представителей противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты и воздействуя силой своего примера.
- **Б.** В первую очередь попытаться привлечь на свою сторону и переубедить тех, кто не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому
- **В.** Прежде всего в решении конфликта опираться на актив коллектива, поручив ему разрешить возникшие споры и устранить разногласия.
- **Г.** Попытаться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие служебные традиции коллектива и отвергая косное и вредное для дела.

Ситуация № 11. Один из Ваших подчиненных внезапно заболел. Остальные очень заняты подготовкой важного мероприятия. Часть работы, порученная заболевшему, также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в данной ситуации?

- **А.** Распоряжусь: «Вы выполняйте распоряжение вместо заболевшего. Вы выполняйте другое распоряжение, а Вы помогите сослуживцам, когда выполните свое распоряжение» и т. д.
- **Б.** Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя это распоряжение. Ведь оно все равно должно быть выполнено. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить за этот период, а потом мы решим вместе, как выполнить часть работы, порученную заболевшему».
- **В.** Скажу коллективу так: «Я очень загружен службой, распределите-ка между собой эту работу. Выручайте друг друга и весь коллектив. Он поправится — отработает. Давайте за дело!».
- **Г.** Скажу и сделаю так: «Если никто из вас не хочет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»

Ситуация № 12. У Вас создались натянутые отношения с сослуживцем. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо. Что Вы предпримете для этого в первую очередь?

- **А.** Вызову его на откровенный разговор, чтобы выяснить причины натянутых отношений.
- **Б.** Прежде всего попытаюсь разобраться в своем собственном поведении по отношению к сослуживцу.
- **В.** В первую очередь обращу внимание сослуживца на служебные вопросы, которые страдают от наших натянутых отношений.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- **Г.** Обращусь к другим сослуживцам, которые хорошо знают его, и попрошу их быть посредниками в нормализации наших отношений.

Ситуация № 13. Вы недавно назначены руководителем подразделения, в котором раньше работали на нижестоящей должности. Вы вызвали подчиненного для выяснения его частых опозданий на службу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Как Вы начнете беседу при встрече с подчиненным?

- **А.** Независимо от своего опоздания, сразу потребую письменное объяснение его частых опозданий.
- **Б.** Извинюсь перед подчиненным, а затем начну беседу.
- **В.** Объясню причину своего опоздания и, используя его как пример, покажу подчиненному, чего можно было бы ожидать от меня как руководителя, если бы я также часто опаздывал, как и он.
- **Г.** В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на более удобный момент.

Ситуация № 14. Вы служите начальником отдела уже второй год. Подчиненный обращается к Вам с просьбой дать отпуск за свой счет на четыре дня по поводу бракосочетания. «Почему на четыре?» — с недоумением спрашиваете Вы. «А помните, когда женился Иванов, ему разрешили», — невозмутимо отвечает подчиненный. «Я могу отпустить Вас только на три дня, согласно действующему положению», — отвечаете Вы и подписываете документ. Однако подчиненный выходит на службу через четыре дня. Ваши действия в этом случае?

- **А.** Сообщу о нарушении служебной дисциплины непосредственному начальнику, пусть он решает.
- **Б.** Потребую от подчиненного отработать четвертый день за счет выходного. Скажу, что Иванов тогда тоже отработал.
- **В.** В виде исключения в беседе ограничусь публичным замечанием, ведь люди женятся не часто. В документах поставлю день без выработки/отгул.
- **Г.** Возьму всю ответственность на себя. Просто скажу, что так поступать не следовало. Но уж раз женился, поздравляю, желаю счастья.

Ситуация № 15. Вы — начальник отдела. В нерабочее время один из ваших подчиненных выпил и в состоянии опьянения случайно испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь отремонтировать оборудование, получил легкую травму. Виновник звонит Вам после работы домой по телефону и спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на этот звонок?

- **А.** «Действуйте согласно инструкции. Сделайте все, что требуется по правилам техники безопасности».

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- **Б.** «Доложите о случившемся дежурному. Составьте акт о поломке оборудования. Завтра разберемся».
- **В.** «Без меня ничего не предпринимайте. Я сейчас приеду, разберусь и помогу».
- **Г.** «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите скорую помощь. Я буду в 9 часов утра».

Ситуация № 16. Однажды Вы слышите, как несколько начальников спорят о том, как лучше обращаться с подчиненными. К какой из четырех точек зрения присоединились бы Вы?

- **А.** Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая характер и темперамент, считаясь с его личностью.
- **Б.** Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.
- **В.** Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.
- **Г.** Лучшие стимулы в работе — это четкие распоряжения, приличная зарплата и своевременная премия.

Ситуация № 17. После реорганизации Вам необходимо срочно, согласно новому штатному расписанию, перекомплектовать в коллективе ряд отделов. Какой путь Вы выбираете?

- **А.** Возьмусь задело сам, изучу все списки кандидатов, предложу руководству свой проект новых отделов и фамилии их руководителей.
- **Б.** Предложу решить этот вопрос отделу кадров, ведь это их работа.
- **В.** Соберу актив коллектива. Во избежание конфликтов предложу подать свои предложения по составу отделов заинтересованным подчиненным. Затем обсудим их на совещании.
- **Г.** Вначале обсужу вопрос о предстоящей работе этих отделов со специалистами и руководством в интересах дела.

Ситуация № 18. В Вашем коллективе имеется подчиненный, который скорее числится, чем служит. Уволить его нет юридических оснований, а загрузить функциональными обязанностями пока нет возможности. Что делать с этим подчиненным в дальнейшем?

- **А.** Лично поговорю с ним откровенно с глазу на глаз и предложу уволиться по собственному желанию.
- **Б.** Предложу руководству сократить эту должность.
- **В.** Попытаюсь все же использовать данного подчиненного на вспомогательных работах, более четко определить круг его функциональных обязанностей.
- **Г.** Создам в подразделении такое отношение к этому подчиненному, чтобы он сам понял необходимость перехода на другое место работы.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Ситуация № 19. При распределении премии некоторые подчиненные посчитали, что их незаслуженно обошли, и обратились к Вам с жалобой. Что Вы им ответите?

- **А.** «Премии распределяет и присуждает актив коллектива, я тут ни при чем».
- **Б.** «Не волнуйтесь, Вы получите премию в другой раз».
- **В.** «Хорошо, я еще раз обсужу этот вопрос, постараюсь учесть Ваши претензии».
- **Г.** «Премия распределена согласно утвержденному положению в соответствии с достижениями каждого в служебной деятельности».

Ситуация № 20. Вы недавно назначены начальником большого отдела. Еще не все знают Вас в лицо. Идя по коридору, Вы видите Ваших подчиненных, о чем-то оживленно беседующих и не обращающих на Вас никакого внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы застаете их за тем же занятием. Как Вы себя поведете?

- **А.** Остановлюсь. Дам им понять, что я — новый начальник, вскользь замечу, что вижу их здесь давно. Задам вопрос: «Не случилось ли чего? Если нет работы, зайдите ко мне в кабинет».
- **Б.** Спрошу, кто их непосредственный начальник, попрошу, чтобы он зашел ко мне.
- **В.** Поинтересуюсь, что их волнует, о чем разговор, как идут дела, нет ли претензий к руководству. После этого замечу, что пора работать.
- **Г.** Прежде всего поинтересуюсь, как обстоят дела в их отделе, каковы сроки окончания работы, загрузка, что мешает работать ритмично.

Обработка и интерпретация результатов

В представленной далее таблице подсчитайте баллы за каждый из выбранный вами вариант в каждой из двадцати ситуаций. 1 балл оценивается в 5%, так как максимальное количество баллов по каждой шкале может равняться 20, что составляет 100%.

Подсчитывая сумму баллов по всем шкалам, можно сделать вывод о стиле руководства, учитывая, что равномерное распределение ответов (от 4 до 6 баллов) свидетельствует о *гибкости* руководителя, его способности активно адаптироваться к ситуации, об умении перестраивать стиль руководства.

Доминирующий стиль руководства по шкале фиксируется в случае, когда больше 50% ответов приходится на одну шкалу.

Стиль руководства незначителен или отсутствует, если руководитель не дает ответов по данному типу или их незначительное количество (до 2-3).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Сочетание у руководителя преобладающих выборов «Д» и «С» говорит о *егоинициативности,* «О» и «К» характеризуют *исполнительский* стиль.

Отсутствие ответов по шкале «К» и преобладание ответов по шкалам «Д», «С», «О» характеризует руководителя с *авторитарным* стилем.

Наиболее универсальным считается гибкий стиль; остальные могут быть полезны в зависимости от требований служебной деятельности и уровня развития коллектива.

Таблица 1. Таблица для определения стиля руководства

Номер ситуации	*Возможные ответы по шкалам*			
	Д	**К**	**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	б	г	в
12	в	б	г	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
Сумма баллов				

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Критерии классификации стилей руководства

- *Авторитарный:* если шкалы Д, С, О > 4, а шкала К < шкалы О.
- *Демократический:* если шкалы Д + К> = С + О.
- *Не вмешивающийся:* если шкала Д 4.
- *Гибкий:* если все шкалы Д=К=С=О>4.
- *Односторонний:* если любая из шкал Д, К, С, О > 10.
- *Инициативный:* если шкалы Д + С >= К + О.

- *Исполнительный:* если шкалы К + О > Д + С.
- *Невыраженный:* если все шкалы Д, К, С, О < 3.

Текстовой интерпретатор стилей руководства

Стиль «авторитарный». Характеризуется преимущественно жесткими способами управления, пресечением инициативы подчиненных, единоличным принятием решений. Преобладающие ориентации: на дело (цели, задачи, план); на себя (опора на личный опыт, склонность к риску, волевым решениям); на официальную субординацию (фактор власти, соблюдение установленных правил). Однако отсутствует ориентация на межличностный контакт, демократические и коллегиальные установки, что может отрицательно влиять на социально-психологический климат в коллективе.Ситуативное применение авторитарного стиля оправдано в случаях, когда в еще несформированном коллективе необходим строгий контроль, нет единства мнений, часты нарушения дисциплины или же предстоит выполнение ответственной задачи, но отсутствует активное ядро, на которое руководитель в полной мере мог бы положиться.

Стиль «демократический». Сочетает в себе ориентацию на дело и межличностные контакты с соблюдением официальных норм субординации. Применяется объективное оценивание подчиненных, стимулирование их труда в соответствии с их личным вкладом, разумное распределение ролей между неформальными лидерами, а также коллегиальность в обсуждении и принятии решений с уважением отдельного мнения и обязательностью принятого группой решения, делегирование необходимой доли полномочий заместителям или отдельным лидерам. Достоинством стиля является то, что он способствует установлению в коллективе деловых и товарищеских отношений в их гармоничном дополнении и проведению руководящих установок через ядро коллектива при необходимой мере контроля. Стиль наиболее приемлем в коллективах с высоким уровнем развития и на отдельных этапах его становления, что требует от руководителя определенной управленческой компетентности, реалистичности оценок результатов.

Стиль «не вмешивающийся». Руководитель осуществляет минимальное руководство. Стиль оправдан в ситуации руководства высокоразвитым коллективом профессионалов с высокими уровнями сплоченности, сотрудничества и взаимопомощи, при сознательной дисциплине, коллегиальности принятия группового решения и обязательности его выполнения каждым сотрудником. В остальных случаях невмешательство руководителя может приводить к негативным последствиям, проявлению анархии, формированию неблагоприятного морально-психологического климата в организации, явной или скрытой конфронтации, срывам в деятельности, текучести кадров, их неудовлетворенности условиями труда и профессией.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Стиль «гибкий». Характеризуется гармоничным сочетанием ориентации на дело, межличностные контакты и официальную субординацию, что позволяет руководителю легко приспосабливаться к требованиям ситуации, сохраняя за собой право решающего голоса при коллегиальном принятии решений. Руководитель склонен вдумчиво относиться к производственным и социальным вопросам, отстаивать интересы дела и коллектива, учитывать индивидуальные особенности подчиненных и проявления неформального лидерства в коллективе.

Стиль «односторонний». Характеризуется преобладанием акцентуации руководителя, что сопряжено с нанесением ущерба отвергаемой стороне его работы: доминирование ориентации на дело, как правило, приводит к трудностям в социально-психологической области руководства, поскольку ее игнорирование дестабилизирует коллектив вопреки явной заинтересованности руководителя в результатах труда. Аналогично, акцент на межличностные контакты без делового опосредования дает руководителю ограниченное представление об управляемых явлениях, вопреки его желанию наладить контактные и доверительные отношения с подчиненными: в его оценках отсутствует основной объективный компонент — результат труда и вклад в него как группы в целом, так и каждого отдельного подчиненного. Односторонняя акцентуация только на себя еще более явно свидетельствует о неблагополучном способе адаптации руководителя к требованиям своей профессии: неадекватности его уровня притязаний и самооценки, затруднениях в освоении управленческих функций и поведенческих ролей. Наконец, ориентация только на официальную субординацию делает вообще невозможным эффективное руководство в связи с явными пробелами в установках руководителя.

Стиль «инициативный». Стиль характеризуется одновременным преобладанием ориентации руководителя на дело и на себя. Такой руководитель очень инициативен и настойчив, превыше всего ценит деловые качества, способен добиваться хороших результатов в деятельности, своевременного и качественного выполнения задания всем коллективом (особенно если это подкреплено личным авторитетом). Однако ему необходимо помнить, что ориентация на чисто деловые отношения с подчиненными оказывает отрицательное воздействие на коллектив. Поэтому благоприятный социально-психологический климат в коллективе возможен, если его руководитель окажется способным периодически переключаться и на решение социально-психологических задач.

Стиль «исполнительный». Стиль руководителя отличается сочетанием преобладания официальной субординации и межличностных контактов. Данный стиль адекватен, если возглавляемый коллектив достиг высокого уровня развития коллективистских отношений, интеграции и единства мнений по поводу распределения ролей между формальными и неформальными лидерами, а руководитель выполняет строго по

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

необходимости собственно управленческие функции. Такая ситуация достаточно редка. Руководителю в этом случае следует обратить внимание на отсутствующую в его представлениях об оптимальном стиле руководства ориентацию на дело и на самого себя (с учетом, прежде всего, своего реального положения в коллективе и характера межличностных и деловых предпочтений в нем). Вероятно, что ему недостает инициативности и решительности в принятии самостоятельных решений, способности к разумному риску, стремления к дальнейшему росту.

Стиль «невыраженный». Наблюдается в случае малой выраженности всех четырех стилей, что встречается довольно редко и преимущественно у начинающих руководителей, установки и личные ориентации которых еще не определены. Возможна связь этого явления с малой личной заинтересованностью руководителя в своей профессии или должности, отсутствием четкой регламентации деятельности групповыми нормами на начальных этапах становления коллектива, случайностью комплектования кадров подразделения.

III. ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА. НАВЫКИ КОММУНИКАЦИИ

Различают три основных этапа ведения переговоров:

1. Взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепции и позиции участников;
2. Их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);
3. Согласование позиций и выработка договоренностей.

Прежде чем стороны придут к выработке договоренностей, им необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их, не надо торопится сразу решить проблему на переговорах. Как бы хорошо ни были подготовлены переговоры, практически всегда какие-то вопросы остаются не совсем ясными. Каково мнение партнера относительно возможных подходов к решению проблемы? Почему он предлагает именно такое решение? Какие интересы здесь могут быть реализованы? Эти и другие вопросы предстоит решить на начальной (первой) стадии переговоров. На первом этапе переговоров партнеры *узнают и уточняют позиции друг друга, общие концепции и точки зрения на отдельные вопросы.* Это продолжается до тех пор, пока каждый не сможет четко определить свое отношение к позиции другого и сформулировать собственные взгляды на нее. Важнейшая задача этого этапа - снятие информационной неопределенности.

Большое значение имеет на первом этапе выработка общего языка с партнером по переговорам. Обсуждая вопросы, необходимо убедиться, что под одними и теми же терминами понимают одно и тоже значение. В практике ведения переговоров этап уточнения позиций проявляется также и в изложении сторонами своих взглядов и необходимых разъяснений.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Предложения выполняют функцию дальнейшего уточнения позиции. Внося предложения, стороны тем самым определяют свои приоритеты, свое понимание возможных путей решения проблемы. Конечно, предложения могут вносится и на более поздних стадиях ведения переговоров, но тогда они выполняют иные функции.

На **втором этапе** переговорного процесса *начинается всестороннее обсуждение проблемы и поиск путей ее решения.* Если стороны ориентируются на позиционные переговоры, то по сравнению с первым этапом акценты могут несколько смещаться в сторону усиления собственных взглядов за счет ослабления активности в деле поиска слабых мест у партнера.

Начинается обсуждение проблем обычно с самых важных ее акцептов для того, чтобы придти к соглашению прежде всего по принципиальным вопросам, что позволяет создать благоприятную основу для дальнейшего развития переговорного процесса, и затем перейти к дискуссионным проблемам и частностям.Во вторую очередь обсуждаются пункты, договорится по которым сравнительно легко, и затем уже те, нуждающиеся в длительном согласовании.

Второй этап направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Он приобретает особое значение, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга или используют переговоры, например, в пропагандистских целях. В этих случаях обсуждение позиций занимает основное место при ведении переговоров.

В целом, если партнеры стремятся выйти на решение проблемы путем переговоров, основным результатом этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. Тем самым переговоры вступают в **третий этап** - *согласования позиций.* Причем в зависимости от обсуждаемых проблем под этим может пониматься и какая-то компромиссная концепция, и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе обсуждения которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.Это еще не само соглашение, а только его самые общие контуры.

Для успеха переговоров необходимо предоставить партнеру максимум вариантов конкретных путей решения проблемы, предварительно тщательно продуманных и сформулированных, снабженных соответствующими выводами и рекомендациями на будущее. И уже на основе этих вариантов продолжать поиск решений в тесном сотрудничестве с ним.

Так же предлагают **четвертый этап,** хотя и удаленный во времени, предполагает *анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей.*

Поведение сторон на всех этапах переговоров зависит от индивидуальных, «фирменных», национальных и других факторов.Главным правилом проведения переговоров считается четкое разграничение между существом проблемы и отношениями сторон. Это подразумевает предварительное определение интересов сторонних позиций и объективное рассмотрение взаимовыгодных вариантов реализации этих положений. При этом отношения между партнерами строятся не на личностных оценках

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

(симпатия - антипатия, авторитет, отзывы посредников), а на объективных критериях соглашений по конкретным вопросам.

Кейс «Большая сделка»

или «Как достичь значительных результатов и установить добрые отношения»
ЦЕЛЬ: Это упражнение особенно полезно для тренировки дилеммы «развертывание — уклонение». (Ранее варианты этого упражнения были разработаны для научных целей, см. Pruitt & Lewis, 1975, Shulz & Pruitt, 1978).
УСЛОВИЯ:
Участники делятся на продавцов и покупателей. Каждый получает общую информация и свой собственный — только свой собственный — список доходов.
Каждой группе дается несколько минут для подготовки к переговорам. Сам процесс переговоров проходит с глазу на глаз, где каждый из двух участников действует по собственному усмотрению ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ: около 15 минут
Покупатель представляет на переговорах крупный магазин; продавец представляет фабрику.
Оба имеют давно устоявшиеся деловые отношения друг с другом.
Цены выражены буквами от А до I. Сделка будет считаться заключенной, если по каждому представленному наименованию стороны договорятся о цене.
Надо помнить, что кроме цен, выраженных буквами, все остальные характеристики товара уже обговорены: количество, цвет, модификации, сроки доставки. Помните, что цены, о которых вы договоритесь должны быть выражены в буквах.

СПИСОК ЦЕН И ПРИБЫЛИ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

ЦЕНА телевизоры	ПРИБЫЛЬ телевизоры	ЦЕНА Плееры с компакт дисками	ПРИБЫЛЬ Плееры с компакт дисками	ЦЕНА видеомагнитофоны	ПРИБЫЛЬ видеомагнитофоны
A $	200	A	$ 120	A	$ 80
B	175	B	105	B	70
C	150	C	90	C	60
D	125	D	75	D	50
E	100	E	60	E	40
F	75	F	45	F	30
G	50	G	30	G	20
H	25	H	15	H	10

Не показывайте ваш список цен и прибылей партнеру по переговорам.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

I	00	I	00	I	00

СПИСОК ЦЕН И ПРИБЫЛИ ДЛЯ ПРОДАВЦОВ

ЦЕНА телевизоры	ПРИБЫЛЬ телевизоры	ЦЕНА плееры с компакт дисками	ПРИБЫЛЬ плееры с компакт дисками	ЦЕНА видеомагнитофоны	ПРИБЫЛЬ видеомагнитофоны
A	$ 00	A	$ 00	A	$ 00
B	10	B	15	B	25
C	20	C	30	C	50
D	30	D	45	D	75
E	40	E	60	E	100
F	50	F	75	F	125
G	60	G	90	G	150
H	70	H	105	H	175
I	80	I	120	I	200

Кейс «Недвижимость»

ЦЕЛЬ. Это упражнение может быть рассмотрено как отличный способ демонстрации различных переговорных дилемм и необходимых в переговорах видов деятельности. Если команды оценят друг друга, используя 3 оценочную форму, они смогут проанализировать то, как они справлялись и разрешали ту или иную переговорную дилемму. УСТРОЙСТВО: Четыре команды по три человека.

НАЧАЛО: Каждый участник получает ролевую инструкцию и карту участка земли. Дается 10-15 минут для подготовки. ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ: Около 45 минут.

«Недвижимость» — карта участка

A1 КК	B2 Университет	A3 Фэавей	A4 Университет
B1 Университет	B2 Лондон Инвестмент	B3 Фэавей	B4 Фэавей
C1 Лондон Инвестмент	C2 Фэавей	C3 Лондон Инвестмент	C4 КК
D1 КК	D2 КК	D3 Лондон Инвестмент	D4 КК

Лондон Инвестмент Трест, Ltd

Вы — член Лондон Инвестмент Трест, LTD. Ваша компания владеет участками земли B2, C1, C3, D3.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Ваша компания хотела бы получить участки B2, B3, C2, C3 или C2, C3, D2, D3. Участки эти будут использованы под строительств торгового центра. Все, что вы хотите получить — квадратный участок земли для магазинов посередине и место для стоянки машин вокруг. У вас есть сведения, что в этом месте планируется строительство шоссе: где именно, вы не знаете. Сумма, которой вы обладаете: $ 1.000.000. Обычная цена за каждый участок — $ 500.000
Другие, вовлеченные компании:

- КК Констракшн LTD
- Фэавей Констракшн LTD
- Юниверсити Констракшн Офис _____

A1	A2	A3	A4
B1	B2	B3	B4
C1	C2	C3	C4
D1	D2	D3	D4

Фэавей Констракшн Ltd

Вы — член Фэавей Констракшн LTD. Вашей компании принадлежат участки земли A3, B3, B4 и C2.
Ваша компания надеется получить участки A4, Б4, C4 и D4, т.к. полоска посередине этих участков предназначена для строительства шоссе. Это сделает стоимость участков земли по обе стороны шоссе очень высокой. Информация о строительстве шоссе получена вами из неофициальных источников. Если ее опубликуют, вполне возможно, что цены на эти участки поднимутся. Сейчас участки продаются по цене $ 500.000 за каждый Сумма, которой вы обладаете: $ 1.000.000. Другие, вовлеченные компании:

- КК Констракшн LTD
- Юниверсити Констракшн Офис
- Лондон Инвестмент Трест LTD_____

A1	A2	A3	A4
B1	B2	B3	B4
C1	C2	C3	C4
D1	D2	D3	D4

КК Констракшн Ltd

Вы — член КК Констракшн LTD. Сейчас ваша компания владеет участками A1, C4, D1, D2, D4.
Ваша компания хочет получить четыре участка земли, которые в совокупности образуют прямоугольник, но котором будет строиться массив жилых домов. У вашей компании нет достаточных средств для строительства домов. Однако, она намерена продать один из пяти принадлежащих ей участков земли с тем, чтобы получить необходимые ей деньги. Если не

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

удастся получить участок прямоугольной формы, вам придется расположить участки в L-форме. Это будет дорого стоить, т.к. придется вносить коррективы в первоначальный план строительства с одной стороны, и вам сложно будет убедить ваше начальство в этом, с другой стороны.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Продажная цена участка — $ 500.000, но вы можете запросить и больше. Другие вовлеченные стороны:

- Фэавей Констракшн LTD
- ЮНиверсити Констракшн Офис
- Лондон Инвестмент Трест LTD

B1	B2	B3	B4	
C1	C2	C3	C4	
D1	D2	D3	D4	

Юниверсити Констракшн Офис

Вы — член Юниверсити Констракшн Офис. В вашем распоряжении участки A2, A4, B1, которые вы приобрели недавно с тем, чтобы воплотить в жизнь план развития университета.

В силу того, что политика руководства университетом направлена на максимальную компактность университетских зданий, вы надеетесь получить три участка в форме прямоугольника, купив и продав три разрозненных участка.

В силу того, что у вас нет отдельных средств для такого рода обмена, вы должны получить некоторую финансовую свободу, добившись в переговорах выгодного вам результата.

Если вам не удастся получить участки в форме прямоугольника, строительный проект может быть адаптирован к L-форме. Это потребует марсы энергии, денег и времени.

Участки обычно продаются по цене $ 500 000 за каждый, но цены могут подскочить, если две группы постараются перебить цену, либо развитие событий поднимет цену на обсуждаемый участок. В этой ситуации вы узнаете о существовании планов на строительство шоссе и торгового центра. Другие вовлеченные компании:

- Лондон Инвестмент Трест LTD
- ККонстракшн LTD
- Фэавей Констракшн LTD
-

A1	A2	A3	A4	
B1	B2	B3	B4	
C1	C2	C3	C4	
D1	D2	D3	D4	

Кейс «Лондон Компани»

ЦЕЛЬ: Это упражнение имеет две цели.

тренировку в управлении переговорами;

тренировку переговорных стилей.

УСТРОЙСТВО: Пять человек, каждый из которых будет участвовать в данной встрече.

НАЧАЛО: Каждый получает общую информацию, схему устройства организации и ролевые инструкции. 15 минут дается для подготовки. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

«Лондон Компани» выпускает металлические составляющие. В течении последних 15 лет компания развивалась очень динамично. Нынешний генеральный директор пришел в фирму 16 лет тому назад, и был назначен руководителем отдела исследований и развития. Состояние дел в этом отделе было удручающим.

За время работы в этой должности, он с еще несколькими вновь пришедшими коллегами изобрел и запатентовал ряд рационализаторских предложений.

За этот период времени компания выросла в средних размеров фирму, имеющую хорошую репутацию на рынке.

Девять лет спустя после его устройства на работу в фирму, он был назначен ее генеральным директором.

После периода застоя выпуск продукции значительно увеличился на 8%. До сих пор проблема расширения штатов разрешалась путем переговоров между генеральным директором, заместителем генерального директора и начальниками отделов. Обычно переговоры начинались, когда появлялась очевидная необходимость в количественном увеличении персонала Отсутствие стройной системы привело к расколу и завистничеству, т.к. людям казалось, что другие пользуются незаслуженными привилегиями, а они же постоянно игнорируются.

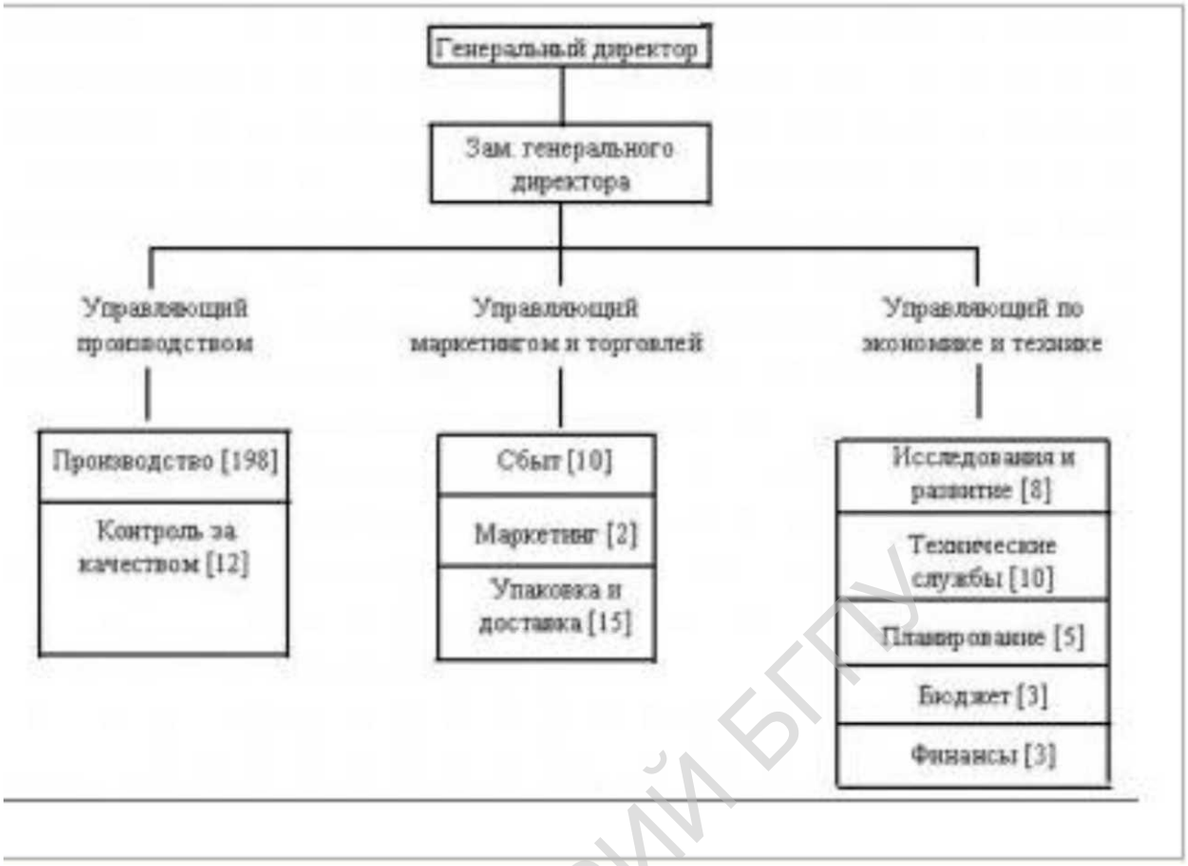
После доскональной проработки идеи зам. генерального директора предложил апробировать новую систему, суть которой состояла в следующем:

проблема увеличения штатных единиц решается главами отделов, затем проводится пленарное заседание, на котором обсуждаются все возникшие разногласия.

Генеральный директор не поддерживает эксперимента и абсолютно однозначно заявляет, что если новая система провалится, то будет возобновлена деятельность старой. Это будет означать, что заработают все присущие ей недостатки, что предполагает, что увеличение численности персонала будет постоянно откладываться. Старая система предполагает также, что введение новых единиц будет +-2 человека одновременно. В настоящий момент общее количество добавочных рабочих мест. Заседание начинается у вас есть 50 минут для того, чтобы распределить эти вакансии.

Схема устройства организации

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ



Заместитель генерального директора

Дискуссия по вопросу распределения новых сотрудников начнется после того, как вы получите письменный запрос от всех трех руководителей отделов.

Вы начнете заседание с прочтения всех трех запросов, оговорив при этом, что число новых сотрудников будет ограничено числом 16. Вы лично нисколько не заинтересованы в том, как будут распределены вакантные места. Но конечный результат, конечно же, должен вас беспокоить, так как он затрагивает интересы фирмы.

Вам также следует подумать о том, насколько важно, чтобы отношения между руководителями трех отделов не испортились в процессе обсуждений.

Управляющий по производству

Первое, что вам необходимо сделать — подать зам.генерального директора вашу заявку о дополнительных рабочих местах для вашего отдела. Содержание запроса состоит лишь из общего числа необходимых вам рабочих мест.

Для обоснования вашего запроса в течении дискуссии следующие доводы будут наиболее важны:

В этом году необходимо увеличить объем выпускаемой продукции на 8%. Причем 2-4% из них может быть достигнуто за счет технологических нововведений.

Увеличится, в основном, производство пластиковых компонентов. До настоящего времени вам удавалось увеличить производство этих компонентов за счет временного перевода части работников с одного конвейера на конвейер по производству пластиковых компонентов. Данное

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

решение этой проблемы вас абсолютно не удовлетворяет, особенно из-за того, что перемещение работников отрицательно сказывается на рабочей атмосфере.

Ваш отдел — основной отдел компании. Именно он приносит деньги. Другие отделы являются лишь придатками вашего.

В центральных и местных газетах часто появляются статьи о том, что рабочие, которых перебрасывают с места на место — основные претенденты на увольнение. Ваша же компания хотела бы, чтобы существующий уровень занятости ее работников остался прежним. **Управляющий маркетингом и торговлей**

Первым делом вы должны подать запрос о дополнительных рабочих местах на имя заместителя генерального директора. Запрос содержит только общее количество необходимых вашему отделу вакансий.

Для обоснования справедливости вашего запроса во время дискуссии следующие доводы будут необходимы:

Ваш отдел не обладает большим влиянием в компании. Для того, чтобы получить это, вам необходимо заполучить в штат высококвалифицированных специалистов по маркетингу. Причем это необходимо сделать как можно скорее.

Маркетинг становится все более и более важным; прошло то время, когда компания была в состоянии выжить за счет каких-то случайных и чисто интуитивных идей управленцев. Необходимо исследовать рыночные потенции компании на среднем и высоком уровне. Это чрезвычайно важно для развития конкурентоспособности компании, совершенствования ее работы.

Единственное, что вывело компанию из недавнего состояния кризиса, — титанические усилия работников вашего отдела. Конкуренция становится все более жестокой. Контакты работников отдела торговли и маркетинга с клиентами становятся одним из главных условий для достижения успеха на рынке.

Распродажи промышленных товаров становятся все более важными. До недавнего времени такого рода распродажи были немногочисленными и проходили лишь на национальном уровне. Теперь же наблюдается тенденция к организации и проведению таких распродаж на региональном и местном уровне.

Работники вашего отдела сейчас находятся в состоянии стресса, т.к. их нагрузка слишком велика, что объясняется нехваткой работников, составляющей 15%.

Управляющий по экономике и технике

Первым делом вы должны подать запрос о необходимых вашему отделу дополнительных рабочих местах. Запрос содержит лишь общее количество необходимых вам вакансий.

Для обоснования справедливости вашего запроса во время дискуссии следующие аргументы будут важны:

Исследования и на их основе совершенствование компании сделали ее такой, какая она есть. Увеличение объема в производстве некоторых товаров было

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

достигнуто только благодаря проводимым вашим отделом исследованиям и нововведениям. В этом смысле абсолютно очевидно, что линия по производству пластиковых компонентов, введенная по инициативе вашего отдела, на данный момент является наиболее перспективной во всем производственном цикле компании.

Помимо инноваций в сфере пластиковых компонентов, вашему отделу необходимо работать в направлении усовершенствования других линий производственного цикла компании. Фактически, ваш отдел занимает первое место в сфере инноваций.

Вы знаете, что слабое место генерального директора компании — исследования и развитие. Поэтому вы абсолютно уверены в том, что его согласие на предоставление вашему отделу ДВУХ ВАКАНСИЙ вам гарантировано.

Увеличивающаяся нехватка работников (3% за последние два года) может быть скомпенсирована за счет прихода новых сотрудников. Нагрузка на работников вашего отдела будет все больше увеличиваться за счет введения новых линий по производству пластиковых компонентов. К тому же, совершенствование существующих производственных линий требует все большего внимание. Задачей компании является достижение увеличения объема выпускаемой продукции за счет совершенствования производственных методов.

Отдел эксплуатации получит дополнительную нагрузку за счет увеличения в сфере исследований и нововведений. Это наглядно подтверждается на примере его участия в процессе экспериментального строительства.

Рефлексия занятия

IV. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Тема 8. Принятие управленческих решений и решение управленческих задач

Цель занятия: сформировать представление о процессе принятия управленческих решений и особенностях решения управленческих задач.

Основные понятия темы: управленческое решение, управленческие задачи, индивидуальные, коллективные решения, мотивация, установка, стратегия, тактика.

Вопросы для обсуждения

1. Управленческие решения, их виды.
2. Мотивация принятия управленческих решений.
3. Решение управленческих задач
4. Методы решения управленческих задач.

Темы рефератов

1. Психологические критерии эффективности управленческих решений.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

2. Принципы выработки и принятия управленческих решений.

3. Наиболее эффективные методы решения управленческих задач.

Практические задания

Анализ ситуации

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем, он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с Услуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Прогнозирование посещений стадиона

Управляющая операциями «Метро-Стадиума» Кэти Макрэ приняла ряд решений по мероприятиям на стадионе с учетом вероятной их посещаемости. Кэти, например, отвечала за решение о том, сколько в каждом случае открывать киосков и сколько привратников и продавцов вызывать на работу.

Когда Кэти только приступила к своей работе, она очень полагалась на субъективные оценки при прогнозировании посещаемости. Часто она звонила руководителям спортивных команд или развлекательных групп, занятых в предстоящем мероприятии, и просила их дать свои оценки. Через год Кэти разочаровалась в таком субъективном подходе к прогнозированию. Одна из причин заключалась в том, что уходило слишком много времени, чтобы получить оценки других людей. Однако наибольшей проблемой стала склонность всех подряд, включая и саму Кэти, постоянно завышать ожидаемую посещаемость. В результате на стадионе оказывалось чересчур много липших работников и запасов, что вело к неоправданным издержкам.

Кэти решила изучить другие, более объективные методы прогнозирования посещаемости. Она пришла к выводу, что любой выбранный ею метод должен обладать двумя характеристиками: (1) как только метод разработан, он должен обеспечить быстрое и простое прогнозирование, независимо от события; (2) метод должен использовать информацию, которая становится доступной лишь за сутки до мероприятия.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Проанализировав раздел о прогнозировании в своем старом учебнике по управлению операциями, Кэти убедилась, что лучше других подойдет каузальная модель. Она требует разработки математической зависимости вида:

$$A = c_0 + C_1X_1 + c_2X_2 + ... + c_дX_п,$$

где А — прогноз посещаемости, все Х — переменные, от которых, как считается, зависит посещаемость, все с — константы, определяемые методом статистического анализа данных по минувшим событиям. Если имеются значения каузальной переменной (все Х) для конкретного события, модель можно использовать для расчета прогноза посещаемости (А).

Кэти поняла также, что разным типам мероприятий должны соответствовать и разные модели. Она решила начать с разработки модели для бейсбольных матчей. На первом этапе она идентифицировала каузальные переменные для встраивания их в модель. Оказалось, что одной из таких переменных должно быть число билетов, проданных к моменту, когда до игры остается 24 ч.

Вопросы

1. Как вы считаете, почему сложилась тенденция преувеличения ожидаемой посещаемости, когда использовались методы субъективного прогнозирования?

2. Обладает ли каузальная модель двумя характеристиками, которые как желательные определила Кэти?

3. Можете ли вы предложить другие каузальные переменные для модели прогнозирования посещаемости бейсбольных матчей? Помните, что данные по каждой переменной должны быть доступны к моменту, от которого до начала игры остается 24 ч.

4. Какие опасности видите вы в применении каузальной модели для прогнозирования посещаемости мероприятий на стадионе? Что можно предпринять, чтобы свести эти опасности к минимуму?

Тест «Способность принимать решения»
(автор Р.И. Мокшанцев, 2002)

Цель: выявление личностных особенностей субъектов переговорного процесса.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Материал: текст опросника.

Инструкция: Оцените каждый вопрос или утверждение соответствующим баллом: Безусловно «Да» - 6 Пожалуй «Да» - 5 Скорее «Да», чем «Нет» - 4 Скорее «Нет», чем «Да» - 3 Пожалуй, «Нет» - 2 Безусловно «Нет» - 1

Текст опросника

1. Я знаю, что то, что называют информацией - это совокупность фактов и чувств; то, что реально существует, и то, какие чувства люди испытывают по этому поводу.
2. Мои ошибочные решения были основаны на иллюзиях, которые я сам себе создавал.
3. Мы часто получаем те результаты, которых, как подсознательно убеждены, достойны.
4. Чтобы улучшить свое решение, я спрашиваю себя: "Что может произойти потом? А что будет после? А затем?".
5. Знаю, что когда я нацеливаюсь с самого начала на подлинную потребность, то прихожу к лучшим результатам в конце.
6. Мои ощущения зачастую предопределяют последствия решения.
7. Когда я собираюсь принять оптимальное решение, то знаю, что нужно сделать прежде всего.
8. Собирая необходимую информацию, я доверяю только тому, что нахожу сам.
9. Мои оптимальные решения основаны на вовремя распознанной реальности.
10. На мои решения влияет моя вера в то, чего я достоин.
11. Мои лучшие учителя - те решения, которые я принимал в прошлом.
12. Я всегда стремлюсь найти ответ на вопрос: "Каким должен быть результат, чтобы удовлетворять подлинную потребность?".
13. Чем больше я использую свою интуицию, выясняя, что я чувствую по поводу того, каким образом я принимал свое решение, тем лучше предохраняю себя от дорогостоящих ошибок.
14. Когда я собираюсь принять оптимальное решение и я не знаю, что нужно сделать прежде всего, я использую свою интуицию, чтобы выяснить, чего делать не надо.
15. Когда информацию мне сообщает кто-то другой, я ее проверяю.
16. Чем раньше я узнаю правду, тем раньше приму оптимальное решение.
17. Чтобы выяснить, во что я верю, нужно рассмотреть то, что я чаще всего делаю.
18. Реалистически оценивая те решения, которые я принимал в прошлом, я учусь избегать иллюзорных заблуждений и смотреть в лицо реальности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

19. Когда я принимаю оптимальное решение, я представляю себе нужный результат во всех подробностях.
20. Мои ощущения по поводу того, как я принимал свое решение, зачастую могут предсказать его последствия.
21. Чтобы принять оптимальное решение, я прежде всего перестаю выполнять плохое решение.
22. Собрав необходимую информацию, я задаю себе вопрос: "Какие варианты выбора у меня появились?".
23. Оптимальные решения основаны на простых ответах, которые становятся самоочевидными.
24. Я считаю, что достоин лучшего, но мои действия доказывают, что иногда я не верю в это.
25. Рассматривая результаты прошлых решений, я остаюсь не слишком строгим к себе - ведь в свое время я старался как мог.
26. Когда я устремлен к подлинной потребности, я более решителен и быстрее принимаю оптимальное решение.
27. Не принимаю решения, основываясь на страхе, потому что страх никогда не приносит хороших результатов.
28. Принимая оптимальное решение, я пользуюсь своим интеллектом, задавая себе тот или иной практический вопрос.
29. Собрав необходимую информацию, я задаю себе вопрос: "Какими собственными возможностями я располагаю?".
30. Чтобы узнать правду, я рассматриваю иллюзии, которыми тешил себя, которые хотел бы считать истиной, но не могу принять всерьез.
31. Ключ к неуклонному улучшению моих решений - поверить, что я достоин лучшего, а потом действовать в соответствии с этим.
32. Принимая оптимальное решение, я задаю себе вопрос: "Какого самого худшего результата я опасаюсь?".
33. Чтобы узнать, чего я просто "хочу", я спрашиваю себя: "Что я хочу сейчас сделать?".
34. Принимая решение, я стараюсь понять, что я чувствую: умиротворенность или стресс, замешательство или ясность, бессилие или энергичность, страх или энтузиазм, эгоизм или руководство.
35. Принимая оптимальное решение, я пользуюсь своим сердцем, задавая тот или иной вопрос лично.
36. Осознаю, что существует несколько возможностей, о которых я могу не знать.
37. Нам легче замечать ошибки друг друга, поэтому в поисках правды стоит почаще забывать про свое Эго и спрашивать других, что замечают они.
38. Я достаточно тщательно изучил мои прошлые решения и поступки, чтобы выяснить, верю ли я на самом деле в то, что достоин лучшего.
39. Принимая оптимальное решение, стараюсь оценить то, насколько точно я предугадал наиболее вероятные последствия для самого себя
40. Чтобы узнать, что мне "нужно", я спрашиваю себя: "Что я хотел бы видеть сделанным?".

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

41. Из принимаемого мной решения видно, что я доверяю своей интуиции.
42. Я избегаю нерешительности и половинчатых решений, основанных на полуправде.
43. Я достаточно скрупулезно рассмотрел свои прошлые решения, чтобы научиться на своих ошибках.
44. Я понимаю, что мои решения раскрывают мои верования.
45. Принимая оптимальное решение, я стараюсь оценить то, насколько точно я предугадал наиболее вероятные последствия для других.
46. Чтобы понять, насколько хороши результаты, к которым я стремился, я оцениваю их, рассматривая, соответствуют ли они подлинным потребностям.
47. Собирая необходимую информацию, я больше узнаю о возможностях выбора.
48. Уверен, что не утратил связи с реальностью и знаю определенно, что в действительности происходит вокруг и внутри меня.
49. Я достаточно верю в свое решение, чтобы сразу же начать выполнять его.
50. Принимая оптимальное решение, я знаю, что буду делать в самом худшем случае.
51. Я использую свой разум, чтобы ответить на практический вопрос: "Удовлетворяю ли я подлинным потребностям?".
52. Я использую свой разум, чтобы ответить на практические вопросы: "Узнал ли варианты выбора?", "Все ли продумал до конца?".
53. Я уверен, что самому себе я говорю "горькую правду".
54. Я знаю, что решил бы сделать сейчас, если бы в самом деле верил, что достоин лучшего.
55. Я использую свой разум, чтобы ответить на практический вопрос: "Все ли я продумал до конца?".
56. Когда принимаю оптимальное решение, я знаю, что чем больше информации соберу, тем больше я узнаю о существующих вариантах выбора.
57. Вижу из моих решений, что я честен сам с собой.
58. Из моего решения видно, что я достоин лучшего.

1. **Бланк для заполнения:**

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1	8	15	22	29	36	42	47	52	56
2	9	16	23	30	37	43	48	53	57
3	10	17	24	31	38	44	49	54	58
4	11	18	25	32	39	45	50	55	
5	12	19	26	33	40	46	51		
6	13	20	27	34	41				
7	14	21	28	35					

Значение шкал

1. Информация о возможностях.
2. Искренность.
3. Проницательность.
4. Продумывание всего до конца.
5. Ориентация на подлинную потребность.
6. Интуиция.
7. Интегральная оценка.

Способность принимать решения.

Для факторов 1 -3: 10 - 26 - низкая; 27 - 43 - средняя; 44 - 60 -высокая. **Для фактора 4:** 9 - 23 - низкая; 24 - 39 - средняя; 40 - 54 - высокая **Для фактора 5:** 8 - 21 - низкая; 22 - 34 - средняя; 35 - 48 - высокая. **Для фактора 6:** 6 - 15 - низкая; 16 - 26 - средняя; 27 - 36 - высокая. **Для фактора 7:** 5 - 13 - низкая; 14-21 - средняя; 22 - 30 - высокая.

Задание 3.

Тренинг способностей к альтернативному мышлению применительно к ситуациям

А. ***"Закончить анекдот".*** Преподаватель или, по его предложению, студенты, рассказывают какой-нибудь анекдот, но опускают его концовку. Студенты должны дать свою версию этой концовки, которая и будет проявлением альтернативного мышления.

Б. ***"Сделать прямую короче".*** Проведите в своей тетради черту, примерно 10-12 см длиной, и сделайте ее короче. Студенты предлагают всевозможные решения.

В. ***"Двое у берега".*** К берегу реки подошли два человека. Им надо переправиться на противоположную сторону. На берегу стоит лодка с веслами, которой может воспользоваться только один человек. Они оба переправились на противоположный берег, воспользовавшись лодкой. Как им это удалось?

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Г. ***"Имя девочки".*** Встретились два друга далекого детства, которые многие годы не виделись и никогда не переписывались. Короче, никакой информацией о личной судьбе каждого не располагали. После радостных объятий между ними произошел следующий диалог:

Первый: А у меня уже дочка.

Второй: Как ее зовут?

Первый: Так же, как и ее маму. Второй: Сколько же лет Леночке? Вопрос: Как второй узнал имя девочки?

Д. ***«Соединить 4 точки одной прямой»:***

Задание: Надо соединить четыре точки тремя непрерывными прямыми линиями, с возвращением в исходную точку.

Е. В горлышко бутылки из-под минеральной воды провалилась обыкновенная пробка, оказавшаяся меньшего диаметра. Как достать эту пробку, если бутылку нельзя трогать руками, встряхивать, переворачивать, то есть трогать можно только саму пробку в момент ее извлечения из бутылки?

Ж. «Мозговой штурм»

Ход работы: Студенческая группа делится на 4 подгруппы, каждая из которых в режиме "мозгового штурма" предлагает варианты решения проблемы в следующих ситуациях.

Первая. Рассказ молодой девушки: "На протяжении всей моей жизни мой отец третирует меня как низшее существо. В моих отношениях с ним много боли и много гнева. Я понимаю, что понапрасну трачу энергию на эти чувства, что мне пора встать на собственные ноги и не пытаться искать одобрения и поддержки от отца. Однако мне трудно расстаться с чувством одиночества и ощущением, что мы оба очень много теряем из-за отсутствия добрых отношений. Даже если бы мои действия никак не отразились на нем, я хочу сбросить с себя ярмо моей горечи и обиды. Только это мне никак не удается. Просто не знаю, как мне дальше быть".

Вторая. Рассказ брачной пары. Борис и Мария, не так давно поженились. Каждому из них давно за 40. Мария, дети которой были уже самостоятельными, за последние годы посвятила немало времени уходу за своей престарелой и одинокой матерью. По окончании медового месяца они вкладывали много сил в ремонт собственного дома, наслаждаясь в то же время своим сравнительно недавним браком. Мария стала меньше времени проводить со своей матерью. Однако вскоре мать Марии сломала руку и стала намного требовательнее. Это происходит как раз в то время, когда

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Марии совсем не нужны лишние хлопоты и заботы. В ее душе происходит борьба между строгим воспитанием с его упором на семейные ценности и ее собственными нуждами. Несмотря на их обычные теплые отношения, требования матери стали казаться Марии обременительными. Что же делать?

Третья. Рассказ менеджера: "Не так давно я получил распоряжение от моего начальника, в котором он предлагает использовать некоторые новые методы в работе. Однако оно написано дубовыми фразами и звучит просто диктаторски. Меня воротит от этого предписания. Но это предписание моего начальника. Не могу найти выход из этой ситуации".

Четвертая. Рассказ молодого человека. "Я, как мы и договорились, ждал свою девушку под часами на площади, сжимая в руке два билета на концерт. Однако Вика пришла с опозданием на полчаса, а ведь она знает, как я не люблю опаздывать на концерт. Сразу после ритуального поцелуя я начал кричать на нее, сказав, что ни на какой концерт мы не идем, что я лучше порву эти билеты. Я особенно напирал на это ее опоздание, так как был сильно разозлен. Она была поражена моей реакцией и начала слабо оправдываться. На концерт мы все-таки пошли, но я сидел надувшись весь вечер, и не получал никакого удовольствия от музыки. Расстались мы холодно, и с тех пор вот уже неделю, как я не звоню ей. Но я же не могу без нее. А эти ее вечные опоздания меня просто бесят".

В каждой подгруппе обсуждаются поочередно все четыре проблемные ситуации. Выработанные в подгруппах варианты решения по каждой из проблем сравниваются и анализируются.

Психологическая игра "Катастрофа на воздушном шаре"

Цель: выработка умения моделировать процессы принятия решений с прогнозом последствий.

Инструкция: Группа находится в корзине воздушного шара, который летит над землей, под облаками. Неожиданно шар начинает терять высоту. Корзина может держаться на воде, но если начнется шторм, шар перевернется.

Вдалеке, по направлению ветра, несколько необитаемых островов. Есть шанс спастись и долететь до острова, если освободиться от менее важных вещей.

Вопрос в том, что конкретно выбросить? Какие-то вещи могут пригодиться для жизни на этих островах, правда, сколько там придется жить, никто не знает.

Из списка вещей, находящихся в корзине, надо выкинуть что-то, чтобы долететь до острова.

Список вещей, находящихся в корзине воздушного шара.

1. Миски, кружки, ложки.
2. Ракетницы с сигнальными ракетами.
3. Географические карты, компас.
4. Консервы мясные.
5. Топоры, ножи, лопаты.
6. Канистра с питьевой водой.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

7. Медицинская аптечка.
8. Винтовка с запасом патронов.
9. Шоколад.
10. Золото, драгоценности.
11. Взрослая собака породы водолаз.
12. Рыболовные снасти.
13. Туалетные принадлежности.
14. Соль, сахар, набор витаминов.
15. Медицинский спирт.

Задание: Необходимо проранжировать 15 названных предметов в соответствии с их назначением для выживания. Первым номером отмечается то, что будет выкинуто в первую очередь. Вторым номером - то, что во вторую и т. д. Пятнадцатым номером отмечается то, что будет выкинуто в самую последнюю очередь. (Список предметов раздается участникам игры.)

Этап 1. Каждый выполняет задание самостоятельно.

Этап 2. Задание выполняется малыми группами.

Этап 3. Задание выполняется большой группой.

Замечания: Руководствуясь целью достижения согласия, группа должна прийти к единому мнению. Достичь полного согласия нелегко, ибо не каждая оценка обычно получает полное одобрение всех. Группа должна стараться выбирать такие оценки, с которыми все могут согласиться хотя бы отчасти. Тянуть время не надо - можно погибнуть.

Процедура оценки участников игры.

1. Сравнить индивидуальное ранжирование с групповым.
2. Дать ответы на следующие вопросы:
   - Какова была атмосфера в группе?
   - Что мешало достижению согласия в группе?
   - Какие признаки лидерства выявились?
   - Кто проявлял активность?
   - Кто находился в пассиве?
   - Кто доминировал?
   - Как оказывалось влияние?

СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ.

Тест «Куда ты идешь: к стрессу или от него?»

Цель: выявление особенностей эмоциональной сферы респондентов.

Материал: опросник.

Инструкция: С помощью следующего теста оцените свои перспективы обретения или избегания стрессов и скорректируйте свое поведение. В

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

каждой из шести групп ответов отметьте один («а», «б» или «в»), который соответствует вашему поведению.

Текст опросника

1. а) В работе, в отношениях с представителями противоположного пола, спортивных или азартных играх я не боюсь соперничества и проявляю агрессивность.

б) Если в игре я теряю несколько очков, и если представитель противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые мои знаки внимания, то я сдаюсь и выхожу из игры.

в) Я избегаю, какой бы то ни было, конфронтации.

2. а) Я честолюбив и хочу многого достичь.

б) Сижу и жду «у моря погоды».

в) Ищу предлог увильнуть от работы.

3. а) Люблю работать быстро, и часто не терпится поскорее закончить дело.

б) Надеюсь, что кто-то будет меня «подстегивать».

в) Когда я прихожу домой, то думаю о том, что сегодня было на работе.

4. а) Я разговариваю быстро и громко. В беседе довольно категоричен и перебиваю других.

б) Когда мне отвечают «нет», я реагирую совершенно спокойно.

в) Мне с трудом удается сдерживать свои чувства и тревоги.

5. а) Мне часто бывает скучно.

б) Мне нравится ничего не делать.

в) Я действую, учитывая желания других людей, а не свои собственные.

6. а) Я быстро хожу, ем и пью.

б) Если я забыл что-то сделать, меня это не беспокоит.

в) Я сдерживаю свои чувства.

Обработка результатов

Подсчитайте баллы: «а» — 6 баллов, «б» — 4, «в» — 2 балла.

24—36 баллов. Ты очень быстро идешь к стрессу. У тебя могут даже появиться симптомы болезней, таких, как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишечника. С тобой, должно быть, людям очень трудно уживаться. Самое главное для тебя сейчас — научиться успокаивать себя. Это будет очень полезно и приятно для всех окружающих.

18—24 баллов. Ты — человек спокойный и не подвержен стрессу. Если ты набрал немного больше 18 баллов, то тебе нужно стать терпимее к окружающим людям. Это позволит добиться от них большего.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

12—18 баллов. Твоя бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Наверно, очень раздражаются близкие люди, глядя на твое поведение. Побольше уверенности в себе! Составь перечень своих положительных качеств и совершенствуй каждое из них.

Задание 3.

Тест «Стрессоры»

Цель: выявить степень стрессогенности респондентов.

Материал: таблица с высказываниями

Инструкция: Тест поможет оценить степень стрессогенности различных сторон вашей трудовой деятельности. Подумайте и ответьте, как часто приведенные в таблице факторы мешают вам трудиться. Укажите соответствующую цифру.

Высказывания	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1. Ваши взгляды коренным образом расходятся с взглядами вашего начальника		2	3	4	5
2. Работающие со мной люди не знают, что они могут от меня ожидать		2	3	4	5
3. Вы убеждены, что вы делаете не то, что нужно		2	3	4	5
4. Вы чувствуете, что вы не в состоянии удовлетворить разноречивые требования вышестоящих руководителей		2	3	4	5
5. Вы ощущаете перегрузку		2	3	4	5
6. Вам не хватает времени, чтобы сделать работу как следует		2	3	4	5
7. Вы чувствуете, что работа отражается на личной жизни		2	3	4	5
8. Вы часто не знаете, что вам дадут делать		2	3	4	5
9. Вы чувствуете, что для исполнения работы вам недостает власти		2	3	4	5
10. Вы чувствуете, что не можете переварить всю необходимую информацию		2	3	4	5
11. Вы не знаете, как вас оценивает ваш начальник		2	3	4	5
12. Вы не в состоянии предугадать реакции вышестоящих начальников		2	3	4	5

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Обработка результатов

Тест имеет четыре секции:

- конфликтность — 1; 2; 3
- перегрузка — 4; 5; 6
- сферы деятельности — 7; 8; 9
- напряженность с руководством — 10; 11; 12

Подсчитайте количество набранных баллов по секциям. Вы можете набрать от 3 до 15 баллов. Количество баллов от 12 и выше указывает на тот

факт, что в данной сфере у вас имеют место неурядицы. Общий балл по всему тесту предполагает 12—60. Показатель 36 и выше свидетельствует о том, что ваша работа изобилует стрессогенными факторами.

Игровая процедура «Экстериоризация внутреннего конфликта»

Цель: выработка умений моделировать процессы разрешения конфликтов в развернутом виде с прогнозом последствий. Можно также данную процедуру использовать для демонстрации и упражнения умений занимать рефлективную позицию в процессе решения сложно организованных задач.

Первый этап. Процедура проводится в группе из 9 — 12 участников. Одному из участников («субъекту решения») сообщаются *условия задачи.*

Инструкция. Представьте себе, что вы капитан космического корабля, совершающего обычный челночный рейс по маршруту Земля — Луна — Земля. На Луне имеется станция со специальной посадочной площадкой. Она расположена на освещенной стороне Луны. Экипаж станции знает о времени вашего прибытия и, как обычно, готов к встрече. На вашем корабле тоже есть экипаж. Число его членов и функциональные обязанности вы можете вообразить произвольно.

Теперь внимание! При выходе на лунную орбиту в вашем корабле произошла поломка, и вы совершили вынужденную посадку на освещенной стороне Луны на расстоянии не менее 500 км от лунной станции. Направление, в котором находится станция, вам неизвестно.

В сложившейся ситуации вам предлагается определить степень важности следующих предметов:

карта лунного небосклона;
баллоны с кислородом (запасные):
пищевой концентрат;
самонадувающаяся шлюпка;
шелковый купол парашюта;
вода 20 л;
аптечка с переходниками для скафандра;
спички;
сигнальные ракеты; магнитный компас; пакет
сухого молока; моток нейлонового шнура;
обогреватель на солнечных батареях;
радиостанция радиусом действия 200 км.

Самому важному в этой ситуации предмету присваивается № 1, наименее важному — № 14. Все остальные предметы должны получить порядковые номера от 1 до 14. Учтите, что ни один предмет не может остаться непронумерованным и два разных предмета не должны иметь один и тот же ранговый номер.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Одновременно с субъектом решения задачу могут решать все участники группы (им раздаются бланки). Обычно на ранжирование дается около 3 минут.

Перед тем как участники приступят к работе, можно ответить на некоторые вопросы, но ни в коем случае не касающиеся оснований принятия решения, а только о функциональном прямом назначении предметов, входящих в предложенный перечень. На все остальные вопросы может быть дан такой ответ: «Вы капитан, никто лучше вас этого не знает». То есть по условиям игры компетентность участников всегда достаточна. После заполнения бланка у субъекта решения выясняется, единственно ли возможный этот (им предложенный) вариант решения.

Характер задачи подразумевает не менее трех вариантов оснований для ранжирования предметов. В условиях выбора необходимо представить в развернутом виде все стратегии. Например, 1) исходя из идеи самостоятельно двигаться к станции; 2) исходя из идеи ожидания помощи; 3) синтетическая идея и др.

Субъекту решения предлагается «передать» возможные основания решения соответственно числу предполагаемых оснований разным группам. Если будут выделены три варианта оснований, то — трем и т.д.

Всем этим группам (они формируются произвольно или по решению ведущего) выдается по одному бланку, где они должны произвести вторичное ранжирование (первичное было индивидуальным) с максимально детализированными основаниями. Участникам групп разрешается пользоваться своими индивидуальными решениями. Время на групповую работу не ограничивается, но фиксируется для последующего обсуждения и определения того, какая из групп более оперативна в процессе согласования.

Второй этап. После окончания работы во всех группах предлагается организовать экспертный совет, который должен выработать ключевое решение данной задачи. Для работы в совете приглашаются по одному представителю от каждой группы. Каждый эксперт должен будет подписать общее решение, которое без его подписи считается недействительным. Это означает, что каждый эксперт обладает правом «вето». Члены совета заполняют один общий бланк-ключ.

Затем принятые до этого решения сравнивают с ключевым и подсчитывают разницу. Величина разницы — это число штрафных баллов. Наименьшее число штрафных баллов означает индивидуальный или групповой выигрыш.

Субъект решения заполняет свои собственные бланки на каждом этапе «движения» задачи, наблюдая (без вмешательства) за ходом обсуждения в группах и на экспертном совете, т.е. работает параллельно всем остальным участникам.

В заключение процедуры субъект решения отвечает на вопросы о том, насколько развернувшаяся в группах дискуссия соответствовала динамике осуществления выбора, на каких этапах процедуры и с какими группами происходила солидаризация, какие варианты решений были отвергнуты,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

каково отношение к отвергнутым вариантам.

Ролевая игра «Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте»

А. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний - она расплакалась.

Как довести до нее свои соображения?

Б. Во время деловой встречи с Вами ваш сотрудник из отдела рекламы "вышел из себя", не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет.

Что вы предпримете?

В. У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать "тусовки" прямо на рабочем месте. Вы знаете, какой интерес их объединяет.

Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Г. Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора.

Что вы предпримете?

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Упражнение «Разрешаем конфликт конструктивно» **Цель:** определить возможности конструктивного разрешения конфликта.

Задание: Вспомните конфликт, который был у вас с кем-либо. Если возможно, попросите другого человека помочь ответить на вопросы, приведенные ниже. Если этот человек участвует в упражнении, все ответы должны быть согласованы с ним. Если он не может или не хочет быть участником упражнения, попытайтесь самостоятельно ответить на вопросы.

1.Как вы определяете проблему между вами?

2.Как другая сторона определяет эту проблему?

3.Какое ваше поведение способствует появлению проблемы или представляет проблему?

4. Какое поведение другой стороны способствует появлению проблемы или представляет проблему?

5. В какой ситуации проявляются вышеназванные виды поведения?

6. Как можно определить проблему, чтобы ее содержание было как можно более узким?

7. В каких областях наблюдаются различия или несогласия между двумя сторонами?

8. Каковы области общности или согласия между двумя сторонами?

9. Как можно полнее обозначьте те виды поведения другой стороны, которые вы находите неприемлемыми в конфликте.

10. Как можно полнее обозначьте ваши виды поведения, которые другая сторона в конфликте находит неприемлемыми.

11. Какие события непосредственно вызвали конфликт?

12. Отвечая на эти вопросы, мы избежали:

а) Зеркального отражения.

б) Механизма: бревно в своем глазу и соринка в глазу другого.

в) Двойного стандарта

г) Полярного мышления.

д) Отрицательных сбывающихся пророчеств

е) Прекращения общения или отказа общаться.

ж) Использования коммуникации для обмана, манипуляции или принуждения.

13. Отвечая на эти вопросы, мы использовали

а) Личные высказывания.

б) Высказывания об отношениях-

в) Ответ с пониманием.

г) Обмен ролями.

д) Конструктивную конфронтацию.

е) Выражение принятия другого человека

ж)Установление доверия.

14. Что вам нужно сделать, чтобы разрешить конфликт?

15. Что нужно сделать другой стороне, чтобы разрешить конфликт?

16. Какие общие цели (для обеих сторон) помогут вам сообща разрешить конфликт?

17. Какие ваши достоинства вы можете использовать для разрешения конфликта?

18. Какие достоинства другой стороны могут быть ею использованы для разрешения конфликта?

19. Как вы и другая сторона узнаете, что конфликт разрешен?

Рисуночная техника "Мой стресс" ***(Колошина Т.Ю., Трусь А.А.)***

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Стресс - категория абстрактная. О ней все говорят, но его никто не видел. А эффективно работать можно только с тем, что отчетливо понимаешь, осознаешь, видишь. При этом нет такого человека, который хотя бы единожды не испытывал стресса. Каждый из нас сталкивается с ним довольно часто, У каждого из нас есть сове понимание того, что такое стресс. Сейчас мы с вами:

1. материализуем свой стресс, придадим ему конкретную художественную форму;
2. поймем, какие факторы влияют на возникновение стресса;
3. определим показатели (маркеры), показывающие, что человек находится в стрессовом состоянии.

Сделаем это следующим образом: в течение 10 минут каждый из вас выполнит рисунок, который называется "Мой стресс". На своем рисунке вы можете изобразить метафору, образное, художественное представление, свое видение. понимание стресса. Это также могут быть вполне конкретные образы. Я не хочу вас наталкивать на какие-либо идеи - это ваш произвольный рисунок. Не спешите, подумайте некоторое время над тем, что вы изобразите, и приступайте рисовать. Каждый работает самостоятельно.

Перед тем, как обсуждать подученные результаты, тренер просит участников по часовой стрелке передать друг другу свои работы, чтобы каждый мог ознакомиться с рисунками своих коллег и задать интересующие вопросы:

1. Кто желает сделать презентацию своей работы? Расскажите, пожалуйста, о том, что вы изобразили на своем рисунке? Какой он, ваш стрем? На что он похож?
2. Как вы к нему относитесь: он вам нравится, симпатичен (чем?), не нравится (что в нем не нравится). вы его боитесь и
3. Где вы на рисунке? Как вы взаимодействует со своим стрессом (боритесь с ним, противостоите ему, убегаете от него, стресс овладел вами, вы в стрессе, вы приручили свой стресс, вы подружились с ним, он вам безразличен)?
4. Изображены ли на рисунке факторы, влияющие на возникновение стресса? Каковы они?
5. Изображены ли на рисунке показатели (маркера), по которым можно определить состояние стресса? Каковы они?
6. Что является результатом вашего взаимодействия со стрессом?

Тренер спрашивает, какие есть вопросы у участников к своему коллеге, подводит итоги всего сказанного (факторы стресса, способы преодоления стресса).

4. Способы борьбы со стрессом

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1. Релаксация - расслабление организма (аутотренинг). Снятие мышечного напряжения, а затем и психологического (с помощью мелодий для релаксации и т.д.).
2. Правильное питание. На фоне нервных и физических перегрузок недостаток некоторых жизненно важных пищевых компонентов порой становится той самой причиной, которая усугубляет стрессовое состояние, а в некоторых случаях даже является прямым толчком к его возникновению.
3. Разрядка по восточным методикам (методика правильного дыхания. некоторые упражнения йоги, массаж и т.д.).
4. Плеск воды и благоухание масел (ванны, бани, контрастный душ, закаливание. ароматерапия - травяные средства для ванн, использование эфирных масел и т.д.).
5. Лекарственные настои.
6. б.. Окружающая природа как источник положительной и отрицательной энергии (использование биоэнергетики окружающего мира - планет, растений, животных).
7. Цветотерапия (Цветовая гамма интерьера может не гармонировать с нашим психоэмоциональным состоянием).
8. Переключение на другие виды деятельности (хобби и т.д.).

4. Рассказ о релаксации (40 минут).

Цель: рассказать о релаксации и заинтересовать людей ею заниматься

Современный мир подвергает серьезным испытанием психику человека. Повышенный темп, скорость, перегрузки пронизали все стороны бытия современного человека. А если к общей напряженности прибавить еще неизбежные для каждой отдельной судьбы потери близких людей, неприятности на работе, обманутые надежды и несбывшиеся ожидания, то становится очевидным высокая стрессогенность нашей жизни.

Отрицательные стрессовые эмоции (страх, тревога, беспокойство, паника, раздражение и др.) всегда вызывают мышечное напряжение. За примерами далеко ходить не надо: вспомните, как у Вас хмурятся брови, сжимаются кулаки, напрягаются плечи, когда Вы оказываетесь в стрессовой ситуации.

Хорошо расслабляться умеют только дети и животные (вспомните, как расслабляется маленький ребёнок во время сна - "будто без костей"; или как нежится на солнышке Ваша кошка). А все взрослые люди в этом полном суеты и вечно куда-то спешащем мире постепенно накапливают в себе напряжение и разучиваются расслабляться.

Сегодня мы с вами поговорим о релаксации и о методах, способствующих покою и снятию напряжения.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Релаксация - произвольное или непроизвольное состояние покоя, расслабленности, возникающее вследствие снятия напряжения, после сильных переживаний или физический усилий. Бывает непроизвольной (расслабленность при отходе ко сну) и произвольной, вызываемой путем принятия спокойной позы, представления состояний обычно соответствующих покою, расслабления мышц.

В 20-х годах нашего века французский аптекарь Э.Куэ разработал методику, которую он назвал "школой самообладания путем сознательного самовнушения". Куэ уверял своих пациентов, что они смогут выздороветь, если несколько раз в день, приняв удобную позу (сидя или лежа), шепотом или мысленно, будут повторять по 30 раз подряд конкретную формулировку самовнушения, например: "Мой страх проходит", "Мое состояние все больше и больше улучшается". Э.Куэ подчеркивал, что при самовнушении должны отсутствовать какие-либо волевые усилия.

Другим источником аутогенной тренировки является древнеиндийская система йоги. За многовековую историю своего существования йога собрала наблюдения о тесной взаимосвязи духовной и физической жизни человека, о возможности с помощью специальных упражнений воздействовать на психику и работу различных систем организма.

Основоположником аутогенной тренировки является немецкий врач и ученый Иоган Шульц. Понимая, что тревога оказывает отрицательное воздействие на психическое и физическое состояние пациентов, врач старался помочь им снизить уровень тревоги, используя разные варианты гипнотического воздействия. Беседуя со своими пациентами после сеансов, Шульц заметил, что в процессе гипноза у них формируются и закрепляются совершенно определенные субъективные ощущения, связанные с формулами, произносимыми гипнотизером. Он выявил, что гипнотическое состояние, вызываемое в лечебных целях, у большинства пациентов сопровождалось сходными ощущениями

5. Приемы релаксации, связанные с дыханием (30 минут)

Цель: рассказать о способах релаксации через дыхания и отработать их

Управление дыханием - это эффективное средство влияния на тонус мышц и эмоциональные центры мозга. Медленное и глубокое дыхание (с участием мышц живота) понижает возбудимость нервных центров, способствует мышечному расслаблению, т.е. релаксации. Частое (грудное) дыхание, наоборот, обеспечивает высокий уровень активности организма, поддерживает нервно-психическую напряженность.

Прием 1.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Сидя или стоя постарайтесь, по возможности, расслабить мышцы тела и сосредоточить внимание на дыхании.

На счет 1-2-3-4 делайте медленный глубокий вдох (при этом живот выпячивается вперед, а грудная клетка неподвижна);

На следующие четыре счета проводится задержка дыхания, затем плавный выдох на счет 1 -2-3-4-5-6.

Прием 2.

Представьте, что перед вашим носом на расстоянии 10-15 см. висит пушинка. Дышите только носом и так плавно, чтобы пушинка не колыхалась.

6. Приемы релаксации, связанные с управлением тонусом мышц, движением (40 минут)

Цель: рассказать о способах релаксации связанные с управлением тонусом мышц, движением и отработать их

Под воздействием психических нагрузок возникают мышечные зажимы, напряжение. Умение их расслаблять позволяет снять нервно-психическую напряженность, быстро восстановить силы. Поскольку добиться полного расслабления всех мышц не удается, нужно сосредоточить внимание на наиболее напряженных частях тела.

Прием 1.

Сядьте удобно, закройте глаза; дышите глубоко и медленно; пройдитесь внутренним взором по всему вашему телу, начиная от макушки до кончиков пальцев ног и найдите места наибольшего напряжения (рот, губы, челюсти, шея, затылок, плечи, живот); постарайтесь еще сильнее напрячь места зажимов, делайте это на выдохе; сделайте так несколько раз.

В хорошо расслабленной мышце вы почувствуете появление тепла и приятной тяжести. Если зажим снять не удается, особенно на лице, попробуйте разгладить его с помощью легкого самомассажа круговыми движениями пальцев (можно поделать гримасы - удивления, радости).

Прием 2 - Упражнение "Поцелуй ладонями".

Выберите себе партнера, с которым нравиться работать.

Сядьте друг против друга и плотно коснитесь ладонями. Закройте глаза и представьте себе, что ваши руки - это каналы, по которым течет позитивная энергия. Она согревает вас обоих и бодрит. А теперь еще переплетите пальцы и мягко сожмите руку партнера в своей руке в знак солидарности. Оставайтесь некоторое время в таком положении. Вы должны почувствовать как позитивная энергия, которая генерируется в процессе вашего взаимодействия, изгоняет из тела все тревоги и опасения.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

7. Приемы релаксации, связанные с использованием образов (40 минут)

Цель: рассказать о способах релаксации связанные с использованием образов и отработать их

Наши образы имеют над нами магическую силу. Они могут вызывать совершенно различные состояния - от вялого безразличия до максимальной включенности, от горькой печали до безудержной радости, от полного расслабления до мобилизации всех сил. Для каждого человека важно найти тот образ, который наилучшим образом вызывает нужное состояние. Достичь расслабления помогают такие образы:

А. Вы нежитесь на мягкой перине, которая идеальным образом повторяет изгибы вашего тела;

Б. Вы покачиваетесь на пушистом облачке, которое мягко обволакивает ваше тело;

8. Вы находитесь в теплой ванне, приятное спокойствие просачивается в ваше тело.

Релаксация "Храм тишины".

Вообразите себя гуляющим на одной из улиц многолюдного и шумного города: Ощутите как ваши ноги ступают по мостовой: Обратите внимание на других прохожих, выражения их лиц, фигуры: Возможно, некоторые из них выглядят встревоженными, другие спокойны: или радостны: Обратите внимание на звуки, которые вы слышите: Обратите внимание на витрины магазинов: Что вы в них видите?...Вокруг очень много спешащих куда-то прохожих:. Может быть, вы увидите в толпе знакомое лицо. Вы можете подойти и поприветствовать. А может быть, пройдете мимо: Остановитесь и подумайте, что вы чувствуете на этой шумной улице?...Теперь поверните за угол и прогуляйтесь по другой улице.: Это более спокойная улица. Чем дальше вы идете, тем меньше вам встречается людей.: Пройдя еще немного, вы заметите большое здание, отличающееся по архитектуре от других: Вы видите на нем большую вывеску "Храм тишины": Вы понимаете, что этот храм - место, где не слышны никакие звуки, где никогда не было произнесено ни единого слова. Вы подходите и трогаете тяжелые резные деревянные двери. Вы открываете их, входите и сразу же оказываетесь окруженными полной и глубокой тишиной: Побудьте в этом храме: в тишине.: Потратьте на это столько времени, сколько вам нужно: Когда вы захотите покинуть храм, толкните двери и выйдите на улицу. Как вы сейчас себя чувствуете?

8. Завершение первого дня (10 минут)

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Поделитесь по кругу своими мыслями и чувствами, связанными с ходом занятия.

1. Что вам наиболее понравилось из предложенных способов расслабления?

2. Что вы будете использовать в своей повседневной жизни?

3. Чему вы сегодня научились?

День 2

Тема: "Способы релаксации".

Цель - продолжить знакомства и отработка различных методик релаксации.

Задачи:

1. Создать комфортный климат для релаксации каждого участника.
2. Поддерживать сплоченность группы.
3. Мотивировать участников на использование техник релаксации в повседневной жизни

Содержание программы

Пока участники рассаживаются по кругу ведущий выкладывает в его центр правила группы для того, чтобы участники постепенно включались в работу.

1. Вступление (20 минут).

Ведущий: Добрый день, очень рад вас всех видеть. Надеюсь, что время с прошлой встречи прошло у вас удачно. Для того чтобы получше понять ваше состояние попрошу всех участников круга рассказать, что интересного произошло с вами за это время и как и какие из изученных техник релаксации вы уже применяли в повседневной жизни.

2. Игра - разминка «Австралийский дождь» (10 мин.)

Цель: обеспечить психологическую разгрузку участников.

Участники встают в круг. Инструкция: Знаете ли вы что такое австралийский дождь? Нет? Тогда давайте вместе послушаем, какой он. Сейчас по кругу цепочкой вы будете передавать мои движения. Как только они вернутся ко мне, я передам следующие. Следите внимательно!

■ В Австралии поднялся ветер. (Ведущий трет ладони).

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

■Начинает капать дождь. (Клацание пальцами).
■Дождь усиливается. (Поочередные хлопки ладонями по груди).
■Начинается настоящий ливень. (Хлопки по бедрам).
■А вот и град - настоящая буря. (Топот ногами).
■Но что это? Буря стихает. (Хлопки по бедрам).
■Дождь утихает. (Хлопки ладонями по груди).
■Редкие капли падают на землю. (Клацание пальцами).
■Тихий шелест ветра. (Потирание ладоней).
■Солнце! (Руки вверх).

3. Упражнение «Две минуты отдыха» (10 минут)

Цель: возможность быстро отдохнуть от психологической нагрузки.

«Сядьте удобнее на своих стульях, положите руки на колени, прислонитесь спиной к спинке стула. Закройте глаза. Перенеситесь мысленно туда, где вам будет хорошо. Возможно, это привычное для вас место, где вы любите бывать и отдыхать. Возможно, это место вашей мечты. Побудьте там... Делайте то, что вам привычно там делать. Или ничего не делайте, как хотите. Побудьте там, где вам хорошо, две-три минуты».

Дав инструкцию, тренер и сам может присоединиться к тем, кто отдыхает. Он может в эти две-три минуты наблюдать за отдыхающей группой, советоваться с супервизором, просто обдумывать последующую логику тренинга.

4. Упражнение «Расслабление» (20 минут)

Цель: возможность расслабиться и отдохнуть.
«Сядьте удобнее на стульях, расслабьте мышцы, положите удобно руки, закройте глаза. Старайтесь ни о чем не думать. Отдохните на стуле... Вам удобно... Глаза закрыты... Расслабьтесь... »
Тренер в упражнениях этого типа может варьировать свое участие от полного контроля за их выполнением группой до полного «растворения» в группе, т.е. отдыха вместе с группой, когда он дает инструкцию и сам ее выполняет вместе с участниками. Одной из форм контроля будет дооснащение упражнений на отдых и расслабление. В инструкцию добавляются слова: «Я подойду к некоторым из вас, положу руку на плечо, о чем-то спрошу. Отвечайте с закрытыми глазами так, чтобы было слышно всей группе». В ходе выполнения упражнения тренер идет по кругу и спрашивает некоторых из участников примерно следующее: «Где ты? Это место знакомо тебе? Что ты делаешь? Ты один? Кто рядом с тобой? Тебе хорошо? Побудь там еще... »
Выходит группа из упражнения сама или по команде тренера, типа «Возвращайтесь оттуда, где вы только что отдыхали... возвращайтесь

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

медленно... прощайтесь с теми, кто там был с вами... Открывайте глаза... Потянитесь, выпрямитесь, посмотрите друг на друга... Мы продолжаем тренинг».

5. Упражнение «Дыхание» (15 минут)

Цель: уменьшение уровня тревожности, выход из стрессовой ситуации. «Сядьте на стул. Закройте глаза и расслабьтесь. Сосредоточьтесь только на собственном дыхании. Вдох-выдох, вдох-выдох. Не пытайтесь изменить его естественный ход, просто стараясь не выходить из расслабления, запомните, как вы дышите в состоянии покоя, зафиксируйте рисунок собственного дыхания». Очень важно отследить ритм дыхания в расслабленном состоянии.

6. Упражнение «Крик» (15 минут)

Цель: разрядка чувства фрустрации, гнева, ярости и т. д. Для выполнения этого упражнения необходимо набрать в грудь воздуха и закричать изо всех сил, предварительно убедившись, что никто не услышит ваш крик! Если такой возможности нет, то можно использовать другой способ, например, сесть на стул, положить себе на колени большую мягкую подушку, сделать глубокий вдох, а затем закричать как можно громче (во всю силу своих легких), прикрыв лицо подушкой. Повторять этот процесс нужно несколько раз, пока не возникнет чувство опустошенности. Комментарии: Единственным недостатком этого упражнения является то, что в процессе его выполнения может заболеть горло или же можно охрипнуть. Поэтому необходимо научиться правильно выполнять это упражнение, кричать нужно не поверхностно, а из глубин легких.

7. Упражнение «Истерика» (15 минут)

Цель: снятие эмоционального напряжения.

Для его выполнения необходимо лечь на кровать, диван или на любую другую мягкую поверхность, на твердой поверхности это упражнение выполнять не стоит. Смысл упражнения заключается в том, что нужно представить себя ребенком, бьющимся в истерике. Можно колотить руками и ногами о постель и одновременно с этим кричать или издавать любые другие звуки, которые просятся наружу. Делать это стоит столько времени, сколько хочется. Затем нужно несколько минут спокойно полежать и отдохнуть. Это упражнение дает огромное освобождение.

8. Упражнение «Разряжение тревоги и страха» (30 минут)

Цель: избавление от чувства тревоги и страха. Прежде чем приступить к выполнению упражнения, нужно составить список всех людей, мест и ситуаций, которые вызывают тревогу, беспокойство или страх. Во-первых, это упражнение поможет понять, что именно вызывает эти

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

эмоции, а во-вторых, поможет уменьшить число источников и причин этой тревожности.

Это упражнение можно выполнять не только после того, как чувство тревоги было пережито, но и в сам момент переживания. Сядьте поудобнее. Подумайте о тех людях, местах или ситуациях, которые внесены в список, и вслух выражайте любые мысли или чувства, которые просятся наружу, как, например: «Мне страшно», «Я обеспокоен». Повторяйте фразы как можно быстрее. Спустя некоторое время обнаружится, что вы бормочете что-то бессвязное про себя. В этот момент сделайте паузу и посмотрите, не придет ли вам на ум еще какая-нибудь фраза. Когда чувства выходят наружу, они раз и навсегда оставляют область подсознания и, следовательно, это позволяет избегать таких проблем в будущем.

9. Тренировка мышечной релаксации (90 минут)

В 1929 году Эдмунд Якобсон опубликовал книгу «Прогрессирующая релаксация», в которой выдвинул предположение, что тело реагирует на стресс посредством мышечного напряжения. Это напряжение, в свою очередь, усугубляет тревогу и стресс, в результате чего возникает порочный круг. Он предположил, что мышечная релаксация снижает напряжение и оказывается несовместимой с тревогой.

Джозеф Вольпе, психолог-бихевиорист, в свою очередь, ввел понятие реципрокного торможения. Реципрокное торможение - научный термин, обозначающий невозможность быть расслабленным и напряженным в одно и то же время. Вольпе выделил три расслабляющих занятия: секс, еда и упражнения на релаксацию. Далее мы подробнее рассмотрим способы прогрессирующей мышечной релаксации.

Самой главной особенностью упражнений на прогрессирующую мышечную релаксацию является то, что эти упражнения физиологически вызывают расслабление мышц. В упражнениях прогрессирующей мышечной релаксации вы будете последовательно вызывать напряжение и расслабление различных групп мышц. Когда вы напрягаете мышцу (например, плотно сжимаете кулаки) и удерживаете ее в напряжении, мышца утомляется. Когда вы ослабляете напряжение, мышца расслабляется, но поскольку вы вызвали ее утомление, при снижении напряжения мышца делается еще более расслабленной, чем была до напряжения.

Девять групп мышц

Существует девять основных мышечных групп, которые необходимо задействовать в данном упражнении: 1) кисти и предплечья, 2) плечи, 3) лоб, 4) лоб с надбровьями, нос и щеки, 5) рот, подбородок, передняя шейная область, 6) задняя поверхность шеи, 7) верхняя половина туловища, 8)

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

мышцы, поднимающие ноги, когда пальцы направлены книзу, 9) мышцы, поднимающие ноги, когда пальцы направлены на себя.

Прежде, чем начать

При выполнении релаксирующих упражнений помните:

1. Никогда не напрягайте мышцы до ощущения боли. Вам нужно достичь явного мышечного напряжения, не переступая болевого порога. Если перед началом упражнения в той или иной группе мышц ощущается боль -например, в шее, спине, лицевые боли, то будьте особенно осторожны. Напрягайте эти мышцы очень бережно, следите за ощущениями и продолжайте лишь в том случае, если последовательное напряжение и расслабление будут облегчать боль. Если боль от напряжения усиливается, остановитесь. Перейдите к другой группе мышц. Расслабленность, которую вы создадите в других мышцах, в конце концов распространится и на группу хронически напряженных мышц.

2. Всегда максимально усиливайте разницу между напряжением и расслаблением. Когда вы ослабляете напряжение, делайте это целиком и сразу.

3. По ходу упражнений обращайте внимание на контраст между ощущениями напряжения и расслабления. Если вы обнаружили, что во время упражнения ваши мысли где-то далеко, сконцентрируйте внимание на мышцах.

4. Не засыпайте во время упражнения. Вам нужно научиться расслабляться в любой момент вашей повседневной деятельности. Не стоит осваивать эту технику только для того, чтобы заснуть.

Процедура релаксации

Перед началом упражнения убавьте или погасите свет. Убедитесь, что там, где вы находитесь, вас никто не потревожит. Найдите удобное положение — желательно такое, чтобы ваша голова имела опору. Подойдут раскладной стул или кровать. По ходу упражнения ваша единственная цель будет заключаться в том, чтобы добиться напряжения и расслабления в каждой группе мышц и увидеть разницу между ощущениями в разных состояниях.

Вначале устройтесь как можно удобнее и закройте глаза. Начните с нескольких глубоких естественных вдохов. Сфокусируйтесь на своем дыхании. Скажите себе, что дыхание и расслабление — единственные вещи, о которых вам нужно думать именно сейчас. Очистите свое сознание. Все прочее, о чем вы беспокоитесь или должны были сделать сегодня, может подождать, пока вы не закончите. Пусть это время будет вашим. Разрешите

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

себе уделить время расслаблению и приятному переживанию чувства расслабленности, которое вы вызовете.

Упражнения на релаксацию

1. Первая группа мышц, над которой вы будете работать — это мышцы кистей и предплечий. Сожмите кулаки, расположив большие пальцы сверху. Одновременно выверните руки, чтобы создать напряжение в предплечьях. Отметьте напряжение в кистях и предплечьях. Теперь расслабьте сразу все — и кисти, и предплечья. Дайте напряжению уйти. Отметьте разницу между чувством расслабленности в руках, которое вы испытываете сейчас, и ощущением напряжения, которое вы вызвали несколькими секундами раньше. Сфокусируйтесь на этом различии. Глубоко вздохните. Если вы обнаружите, что начинаете испытывать беспокойство, просто вернитесь к релаксирующему упражнению, сосредоточившись на дыхании.

2. Затем следуют плечевые мышцы, расположенные в верхней части рук. Вдавите локти в спинку стула так, чтобы ощутить напряжение в этих мышцах. Не вдавливайте их до боли, старайтесь вызвать только напряжение. Сфокусируйтесь на напряжении в верхних мышцах рук. Теперь резко расслабьте их, избавившись от напряжения. Отметьте разницу между ощущением расслабленности, которое вы испытываете сейчас, и ощущением напряжения, которое вы чувствовали чуть раньше. Сфокусируйтесь на этом различии. Глубоко вздохните. Ощутите, насколько расслабленными стали сейчас ваши руки и кисти.

Следующей группой будут мышцы лица. Это область, в которой накапливается огромное напряжение, вызванное стрессом. Мышцы лица можно разделить на три группы.

3. Лучше начать с области лба. Держа глаза закрытыми, как можно выше поднимите брови. Ощутите полосу напряжения, охватывающую лобную область. Сосредоточьтесь на этом напряжении — напряжении, которое может вызываться стрессом. Теперь быстро расслабьте брови. Отметьте разницу между ощущением расслабленности, которое вы испытываете теперь, и чувством напряжения, которое вы вызвали несколькими секундами раньше. Сфокусируйтесь на этом различии.

4. Сейчас займемся областью глаз и носа. Не избегайте этого упражнения, никто вас не увидит. Крепко зажмурьте глаза, одновременно наморщивая и подтягивая к ним нос. Сфокусируйтесь на напряжении вокруг глаз, носа и в щеках. Прочувствуйте это напряжение. Теперь разом расслабьте лицо. Отметьте разницу между ощущением расслабленности в

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

этой области, которое вы испытываете теперь, и чувством напряжения, которое вы только что вызвали. Сфокусируйтесь на этом различии.

5. *Давайте теперь обратимся к третьей области, рту.* Сжав челюсти, постарайтесь опустить уголки рта, чтобы получить перевернутую клоунскую улыбку. Сфокусируйтесь на возникшем ощущении. Теперь разом расслабьте лицо. Отметьте разницу между чувством расслабленности, которое ощущается в лице теперь, и ощущением напряжения, которое вы чувствовали несколько секунд назад. Сфокусируйтесь на этом различии. Несколько раз глубоко вздохните, чувствуя, как с каждым выдохом уходит напряжение в области рта, до тех пор, пока мышцы не расслабятся полностью.

6. *Теперь вам предстоит поработать над областью шеи и плеч.* В этой зоне концентрируется излишек напряжения, обусловленного стрессом. Опустите подбородок на уровень адамова яблока так, чтобы он почти касался груди. Прочувствуйте напряжение, которое вы вызываете в шее. Сфокусируйтесь на этом напряжении. Теперь резко расслабьте шею, освободите ее. Отметьте разницу между ощущением расслабленности, которое вы испытываете сейчас, и чувством напряжения, которое вы вызвали несколькими секундами раньше. Сфокусируйтесь на этом различии. Вздохните очень глубоко и очень медленно, и с каждым выдохом избавляйтесь от напряжения в плечах. Когда все напряжение уйдет, дайте плечам опуститься.

Если вам неудобно напрягать шею описанным методом, попробуйте другой. Не важно, как вы создаете напряжение. Если вы в состоянии почувствовать разницу между напряжением и релаксацией, то вы выполняете упражнение правильно. Создать напряжение в этой области можно другим способом, осторожно запрокинув голову, как если бы вы упирали ее в загривок. Экспериментируйте, пока не найдете оптимальный для себя способ вызывать напряжение в задней части шеи. Помните, что никогда не следует доводить напряжение до болевого ощущения.

7. *Следующей зоной является срединная часть туловища.* Глубоко вдохнув, отведите плечи назад, пытаясь свести лопатки, и одновременно прогнитесь. Вы почувствуете напряжение в области живота и груди, вызванное задержкой дыхания, а также напряжение верхней и нижней частях спины, которое вызвано сведением лопаток и прогибом спины. Оставаясь в этом положении, отметьте, каким ощущается напряжение. Затем медленно выдохните, давая напряжению вытечь из вас по мере релаксации. Отметьте разницу между ощущением релаксации и чувством напряжения, которое вы вызвали в этой области всего несколько секунд назад. Дыша очень медленно

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

и глубоко, отметьте и запомните разницу между этими двумя ощущениями. Сфокусируйтесь на этой разнице.

8. *Две последние группы относятся к мышцам ног.* Сначала поднимите ноги перед собой, как будто хотите убрать их со стула (если вы упражняетесь лежа, поднимите ноги под углом примерно в 45°). Теперь, не меняя положение ног, вытяните пальцы по направлению к полу. Почувствуйте напряжение, которое возникло в ногах от пальцев до бедер. Сфокусируйтесь на этом напряжении. Теперь расслабьте ноги и дайте им мягко упасть на пол. Ощутите расслабленность в ногах. Отметьте и запомните, на что похоже это чувство.

9. *Наконец, поднимите ноги снова и удерживайте их перед собой.* На этот раз тяните стопу на себя так, чтобы пальцы смотрели в потолок. Ощутите напряжение, которое появилось в ногах от пальцев до бедер. Теперь расслабьте ноги и дайте им мягко упасть на пол. Отметьте разницу между чувством расслабленности, которое вы испытываете в ногах теперь, и чувством напряжения, которое вы ощущали всего несколько секунд назад. Сфокусируйтесь на этом различии. Дышите очень глубоко и очень медленно, дайте ощущению релаксации пропитать мышцы ваших ног и распространиться на мускулы всего тела.

Таков полный комплекс напряжения/расслабления девяти мышечных групп. В течение нескольких секунд продолжайте держать глаза закрытыми и сфокусируйтесь на ощущениях в мышцах. Мысленно ощупайте свои мышцы и проверьте, не остались ли какие-то из них напряженными. Если вы заметите какое-либо напряжение, сосредоточьтесь на этой зоне, приказывая мышцам расслабиться и раскрепоститься, и дайте напряжению уйти. Вы можете решить еще раз напрячь и расслабить те мышцы, которые расслабились не так, как другие, когда вы выполняли упражнение в первый раз. Двух раз достаточно. Не стремитесь к тому, чтобы все мышцы расслабились одинаково. Мышцы, которые особенно трудно расслабить, в конце концов будут задействованы, когда релаксация других мышц приобретет тотальный характер. Когда вы окинете свои мышцы внутренним взором и сфокусируете внимание на ощущении расслабленности во всем теле, откройте глаза и продолжайте отмечать телесные ощущения по мере того, как будете вновь осваиваться в помещении.

10. Завершение второго дня (15 минут)

Поделитесь по кругу своими мыслями и чувствами, связанными с ходом занятия.

1. Что вам наиболее понравилось из предложенных способов расслабления?

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

2. Что вы будете использовать в своей повседневной жизни?

3. Чему вы сегодня научились?

День 3

Тема: "Способы релаксации".

Цель - продолжить знакомства и отработка различных методик релаксации.

Задачи:

1. Создать комфортный климат для релаксации каждого участника.
2. Поддерживать сплоченность группы.
3. Мотивировать участников на использование техник релаксации в повседневной жизни

Содержание программы

Пока участники рассаживаются по кругу ведущий выкладывает в его центр правила группы для того, чтобы участники постепенно включались в работу.

1. Вступление (20 минут).

Ведущий: Добрый день, очень рад вас всех видеть. Надеюсь, что время с прошлой встречи прошло у вас удачно. Для того чтобы получше понять ваше состояние попрошу всех участников круга рассказать, что интересного произошло с вами за это время и как и какие из изученных техник релаксации вы уже применяли в повседневной жизни.

2. Упражнение «Поплавок» (30 минут)

«Вообразите, что вы маленький поплавок в огромном океане... У вас не цели... компаса... карты... руля... весел... Вы движетесь туда, куда несет вас ветер ... океанские волны... Большая волна может на некоторое время накрыть вас. но вновь и вновь выныриваете на поверхность. Попытайтесь ощутить эти толчки и выныривание... Ощутите движение волны... тепло солнца... капли воды... подушку моря под вами, поддерживающую вас... Посмотрите, какие ощущения возникают у вас. когда вы представляете себя маленьким поплавком в большом океане...»

3. Упражнение «Гордиев узел» (10 минут)

«Встаньте, закройте глаза. Руки вытянуты вперед на уровне груди, идите вперед и попытайтесь взять в каждую руку руки других участников».

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

4. Упражнение «Насос и надувная кукла» (20 минут)

Участники разбиваются на пары. Один - надувная кукла, из которой выпущен воздух, лежит совершенно расслаблено на полу. Другой -«накачивает» куклу воздухом с помощью насоса: ритмично наклоняясь вперед, произносит звук «с» на выдохе. Кукла постепенно наполняется воздухом, ее части распрямляются, выравниваются. Наконец кукла надута. Дальнейшее накачивание ее воздухом опасно - кукла напрягается, деревенеет, может лопнуть. Накачивание необходимо вовремя закончить. Это время окончания надувания участник с «насосом» определяет по состоянию напряжения тела куклы. После этого куклу «сдувают», вынимая из нее насос. Воздух постепенно выходит из куклы, она «опадает». Это прекрасное упражнение на расслабление-напряжение, а также на парное взаимодействие.

5. Упражнение «Растем» (10 минут)

Участники в кругу. Исходное положение - сидя на корточках, голову нагнуть к коленям, обхватив их руками. Ведущий: «Представьте себе, что вы маленький росток, только что показавшийся из земли. Вы растете постепенно распрямляясь, раскрываясь и устремляясь вверх. Я буду помогать вам расти, считая до пяти. Постарайтесь равномерно распределить стадии роста». Усложняя в будущем упражнение, ведущий может увеличить продолжительность «роста» до 10-20 «стадий».

6. Упражнение «Оправдание позы» (15 минут)

Участники ходят по кругу. По хлопку ведущего каждый должен бросить свое тело в неожиданную для себя позу. Для каждой позы должно быть подобрано объяснение. Представьте себе, что вы совершали какое-то осмысленное действие... По команде «Отомри» продолжайте это действие. Мы должны понять, что вы делаете. Постарайтесь не придумывать банальных оправданий, которыми можно объяснить любую позу. Ищите действия, соответствующие именно тому положению вашего тела, в котором вы замерли, только ему и никакому другому.

7. Упражнение «Заросший сад» (30 минут)

«Вы совершаете прогулку по территории большого замка. Вы видите высокую каменную стену. увитую плющом. в которой находится деревянная дверь. Откройте ее и войдите. Вы оказываетесь в старом. заброшенном саду. Когда-то это был прекрасный сад. однако уже давно за ним никто не ухаживает. Растения так разрослись и все настолько заросло травами. что не видно земли. трудно различать тропинки. Вообразите, как вы, начав с любой части сада. пропалываете сорняки. подрезаете ветки. выкашиваете траву. пересаживаете деревья. окапываете,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

поливаете их. делаете все, чтобы вернуть саду прежний вид. Через некоторое время остановитесь. и сравните ту часть сад, в которой вы уже поработали. с той, которую вы еще не трогали.»

8. Упражнение «Марионетки» (10 минут)

Участникам предлагается представить себе, что они - куклы-марионетки, которые после выступления висят на гвоздиках в шкафу. Представьте себе, что вас подвесил за руку, за палец, за шею, за ухо, за плечо и т.д. Ваше тело фиксировано в одной точке, все остальное - расслаблено, болтается.

Упражнение выполняется в произвольном темпе, можно с закрытыми глазами. Ведущий следит за степенью расслабленности тела у участников.

9. Упражнение «Прислушивание» (10 минут)

Группа рассаживается в полукруг. Ведущий предлагает участникам расслабиться, прислушаться к тому, какие ощущения возникают у каждого в теле (прислушаться к себе), к тому, что делается в полукруге, в комнате, в соседней комнате, в коридоре, на улице. На каждое прислушивание дается по 2-3 минуты. После этого полезно обсудить услышанное. Это упражнение на внимание к себе, к своим ощущениям, к тому, что окружает человека извне. Прислушивание к своим ощущениям занимает важное место во всем тренинге.

10. Упражнение «Ртуть» (10 минут)

Участники стоят в кругу. Ведущий предлагает участникам представить свое тело в виде механизма, который нуждается в смазке, или в виде сосуда, который должен быть полностью наполнен жидкостью, например ртутью. Я ввожу ртуть (или масло) в ваш указательный палец. Вы должны заполнить жидкостью все суставы вашего тела. Упражнение выполняйте медленно и сосредоточенно, чтобы ни один участок не остался без смазки.

11. Упражнение «Перекат напряжения» (10 минут)

Напрячь до предела правую руку. Постепенно расслабляя ее, полностью перевести напряжение на левую руку. Затем, постепенно расслабляя ее, полностью перевести напряжение на левую ногу, правую ногу, поясницу и т.д.

12. Упражнение «Звуковая гимнастика» (10 минут)

Прежде чем приступить к звуковой гимнастике, ведущий рассказывает о правилах применения: спокойное, расслабленное состояние, стоя, с выпрямленной спиной. Сначала делаем глубокий вдох носом, а на выдохе громко и энергично произносим звук.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Припеваем следующие звуки:

А - воздействует благотворно на весь организм;

Е - воздействует на щитовидную железу;

И - воздействует на мозг, глаза, нос, уши;

О - воздействует на сердце, легкие;

У - воздействует на органы;

Я - воздействует на работу всего организма;

М - воздействует на работу всего организма;

Х - помогает очищению организма;

ХА - помогает повысить настроение.

13. упражнения для глаз (10 минут)

Быстро поморгать, закрыть глаза и посидеть спокойно, медленно считая до 5. Повторить 4-5 раз.

Крепко зажмурить глаза (досчитать до 3), открыть их и посмотреть вдаль (досчитать до 5). Повторить 4-5 раз.

Посмотреть на указательный палец вытянутой руки - на счет 1-4, потом перенести взор вдаль - на счет 1-6. Повторить 4-5 раз.

Сидя, расслабиться и медленно подвигать зрачками слева направо. Затем справа налево. Повторить 3 раза в каждую сторону.

Медленно переводить взгляд вверх-вниз, затем наоборот. Повторить 3 раза.

14. Упражнение «Перышко» (10 минут)

Начните, пожалуйста, ходить по комнате. Почувствуйте свои ступни, пальцы. Ощутите свои руки, кисти, кончики пальцев, свою голову, подбородок, веки. Теперь представьте себе, что вы превратились в нечто очень-очень лёгкое - а именно, в маленькое пёрышко, может быть, даже в лёгкую пушинку.

Начните двигаться по комнате так, чтобы всё ваше тело выражало эту лёгкость, изобразите парение и танец пёрышка, носимого ветром по комнате. Иногда оно, возможно, крутится, иногда летает низко над полом, иногда зависает высоко - всё это очень легко, с неожиданными, прекрасными, гармоничными движениями. Подумайте, как вы можете задействовать свои руки и кисти, чтобы выразить лёгкость этого пёрышка.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

И в то время, когда вы «летаете» по комнате, вы можете говорить про себя: «Я лёгкий, как пух, я могу двигаться очень легко, я легко могу изображать новые движения, я могу сделаться совершенно лёгким и наслаждаться танцем»

А теперь «пёрышки» должны постепенно успокоиться и замереть -летите потихоньку обратно на свои места.

15. Завершение шестого дня (15 минут)

Поделитесь по кругу своими мыслями и чувствами, связанными с ходом занятия.

1. Что вам наиболее понравилось из предложенных способов расслабления?

2. Что вы будете использовать в своей повседневной жизни?

3. Чему вы сегодня научились?

16. Завершающий этап работы (20 минут)

На данном этапе наша работа завершается и мы предлагаем вам попрощаться друг с другом. Для этого, пожалуйста, встаньте. И теперь, когда заиграет музыка, молча, только глазами и телом, скажите друг другу до свидания, и спасибо.

На это отводится 10 минут. После этого отключается музыка.

И теперь, встаньте, пожалуйста, в круг и возьмитесь за руки. И теперь давайте попрощаемся все вместе, со всей группой. Крикнем как можно громче: "До свидания".

После этого дается 5-10 минут на свободное прощание участников.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ